SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE

2015

Partout.
Pour tous.

2012-2013 à 2016-2017

AOÛT 2012

CBC Radio-Canada

Table des matières

1. Message du président-directeur général 1

2. Engagement de CBC/Radio-Canada envers la transparence et la responsabilisation 4

3. Services de CBC/Radio-Canada 5

- Radio 5
- Télévision 6
- Numérique 7
- Autres services 8
- Réseau de stations de CBC/Radio-Canada 8

4. Notre contexte stratégique : l'environnement dans lequel nous évoluons 9

5. Stratégie institutionnelle *2015 : Partout, Pour tous* 13

6. Mesurer notre rendement 21

- Rapport sur les Services anglais 21
- Rapport sur les Services français 22
- Rendement des Services anglais et des Services français 24
- Attentes et résultats en matière de contenu canadien 27

7. Gestion du risque et tableau des principaux risques 28

ANNEXE A - Aperçu financier 36

ANNEXE B - Budget d'immobilisations 37

ANNEXE C - Mandat de CBC/Radio-Canada : Exigences de la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991 42

1. Message du président-directeur général

Hubert T. Lacroix
Président-directeur général

Au cours de cette dernière année, le radiodiffuseur public national du Canada a commencé à mettre en œuvre son nouveau plan stratégique quinquennal, *2015 : Partout, Pour tous.* Lancé en février 2011, ce plan repose sur trois axes stratégiques : donner aux Canadiens une programmation plus nationale qui reflète l'expérience canadienne, une programmation plus régionale qui rassemble les communautés et plus d'espaces numériques où ils peuvent participer aux conversations et aux débats publics, chacun à leur manière.

Une très bonne année

Nous avons mis en place pratiquement toutes les initiatives clés prévues pour la première année du plan. Quelques exemples : deux nouveaux sites de musique numérique, une nouvelle chaîne de télévision spécialisée, Explora, consacrée à la science, à l'environnement, à la nature et à la santé, des projets d'expansion du service local couronnés de succès, comme le site de CBC Hamilton et les deux nouveaux microsites pour la Rive-Nord et la Rive-Sud de Montréal, et nos réalisations avec des émissions comme *8e feu/8th Fire*, la série transculturelle multiplateforme.

Nous avons encore connu une excellente année sur le plan des cotes d'écoute. Le lancement de la programmation de CBC Television en janvier 2012 a été le meilleur de son histoire : cinq émissions ont attiré plus de un million de téléspectateurs. La Télévision de Radio-Canada a elle aussi accumulé les succès, bon nombre de ses émissions ayant dépassé le cap du million à l'audimètre.

CBC Radio a obtenu la deuxième meilleure part d'auditoire de l'automne de toute son histoire après avoir connu son meilleur rendement à l'automne 2011. Et la Radio de Radio-Canada demeure parmi les plus importants services de radio de langue française au pays, rejoignant 1,4 million de francophones par semaine.

CBC.ca et *Radio-Canada.ca* figurent parmi les sites de nouvelles et d'information les plus populaires du Canada, attirant 6,2 millions et 2,1 millions de visiteurs par mois respectivement. Radio-Canada a continué à perfectionner Tou.tv, son service web de télévision en langue française, qui a reçu 536 000 visiteurs par mois durant tout l'automne 2011 et l'hiver 2012.

Un engagement en matière de responsabilisation et de transparence

Avec la *Stratégie 2015*, CBC/Radio-Canada s'engage à faire rapport régulièrement au moyen d'un ensemble de mesures sur la manière dont elle met en œuvre le plan, afin de rendre des comptes à chaque Canadien. Nous publions cette information ainsi qu'une grande variété de renseignements d'ordre financier et opérationnel sur notre site web institutionnel. Ces rapports sur la *Stratégie 2015* renforcent notre engagement déjà solide à l'égard de la responsabilisation et de la transparence, des principes qui sont au cœur de notre philosophie et de notre crédibilité – et la crédibilité est essentielle pour un radiodiffuseur public.

Solutions à nos défis financiers : Même stratégie, autre trajectoire

Malgré nos nombreux succès de cette année, nous subissons une fois de plus des pressions financières intenses. Dans son budget fédéral de 2012, le gouvernement a annoncé la réduction du crédit parlementaire de CBC/Radio-Canada de 115 millions de dollars sur trois ans. Cette réduction, combinée aux coûts inévitables et aux investissements que CBC/Radio-Canada doit réaliser pour demeurer un radiodiffuseur public moderne, signifie que la Société doit en fait composer avec des pressions financières de 200 millions de dollars pour les trois prochaines années.

Pour atténuer autant que possible les réductions requises, nous explorerons différentes façons d'accroître nos revenus, de réduire nos coûts et de faire les choses différemment. Nous y parviendrons en élargissant nos activités publicitaires, en louant et en vendant certains biens immobiliers et en obtenant du CRTC l'autorisation de diffuser de la publicité sur les ondes d'Espace musique et de CBC Radio 2, tout en continuant d'appliquer des normes rigoureuses pour protéger la marque de CBC/Radio-Canada. Nous ferons également place à des méthodes de travail et de production allégées, réduirons nos coûts de production, regrouperons nos activités lorsque cela sera possible et diminuerons l'empreinte globale de notre parc immobilier. Nous allons par ailleurs poursuivre nos efforts pour éliminer tout ce qui nous empêche d'atteindre les objectifs établis dans la *Stratégie 2015*. Plus nous avancerons dans cette voie au cours des trois prochaines années, plus nous pourrons protéger les activités ciblées dans la *Stratégie 2015* ainsi que la programmation et les services que nous offrons aux Canadiens.

Par ailleurs, nous abolirons les services qui arrivent à la fin de leur cycle de vie. Ainsi, nous mettrons fin à l'exploitation des émetteurs de télévision analogique, et RCI cessera d'émettre sur ondes courtes pour passer sur le web. Malheureusement, RCI a dû abandonner deux des sept langues dans lesquelles elle diffusait.

Même avec toutes ces initiatives visant à produire des revenus et à réduire nos coûts, nous devrons tout de même réduire de 30 millions de dollars nos dépenses prévues dans le cadre de la *Stratégie 2015*. Nous ne pourrons aller aussi vite ni aussi loin que nous l'avions prévu dans la réalisation de certains éléments de la stratégie, mais nous demeurons résolus à offrir des services plus distinctifs, plus régionaux et plus numériques.

Pour en savoir plus au sujet des mesures mises en œuvre par CBC/Radio-Canada, veuillez visiter le site web *2015 : Même stratégie, autre trajectoire*.

Le Fonds pour l'amélioration de la programmation locale cessera d'exister le 31 août 2014.

Les réductions du financement public annoncées, la hausse des coûts et les investissements requis ne sont pas les seules pressions que nous avons à subir sur le plan du financement. Le 18 juillet 2012, le CRTC a annoncé qu'il prévoit mettre fin au Fonds pour l'amélioration de la programmation locale à la fin du mois d'août 2014. CBC/Radio-Canada a reçu du Fonds près de 47 millions de dollars pour enrichir sa programmation locale. La disparition du FAPL entraînera des réductions dans les dépenses associées à la programmation télévisuelle locale dans les plus petits marchés du Canada.

Une vision claire pour l'avenir

Depuis 75 ans, CBC/Radio-Canada bâtit une relation de confiance avec les Canadiens. Nos auditoires apprécient que nous donnions une voix aux réalités et aux enjeux qui comptent pour eux. Malgré les défis économiques importants auxquels nous faisons face, la *Stratégie 2015* continuera de nous indiquer la voie pour approfondir nos relations avec nos auditoires et pour rester un chef de file dans l'univers des médias au Canada.

Les médias n'arrêtent jamais d'innover – et c'est aussi vrai de CBC/Radio-Canada. Même si nous avons encore beaucoup de travail à faire jusqu'en 2015, et de nombreux défis en cours de route, nous commençons déjà à planifier pour après cet important jalon.

De la manière dont le paysage médiatique évolue, il faut s'attendre à ce que le public soit à l'avenir moins passif dans sa consommation des médias, et qu'il soit davantage porté au partage, à l'interaction et à l'engagement. Création conjointe, re-création de contenu : les auditoires s'attendent à plus de participation et de collaboration dans le contenu proposé par les médias.

CBC/Radio-Canada crée des émissions distinctives de grande qualité, que ce soit dans les domaines de l'information, des sports et du divertissement, ou de la programmation pour enfants. Et le radiodiffuseur public moderne que nous sommes distribuera ces émissions de la manière que le souhaitent les Canadiens. Nous trouverons de nouveaux moyens de collaborer avec les autres médias et de compléter leur offre de façon à nous assurer que CBC/Radio-Canada continue d'être, pour les Canadiens, le lieu privilégié pour vivre une expérience canadienne, connaître la culture canadienne et participer à la vie démocratique canadienne. Comme cela a toujours été le cas, notre stratégie consiste à nous concentrer sur les désirs et les besoins des auditoires que nous servons, et à évoluer au même rythme qu'eux.

Mais avant tout, nous demeurons engagés à créer des espaces publics pour que les Canadiens puissent mieux comprendre le monde, leur pays, leur province, leur ville, leur communauté et leur quartier, et exprimer avec confiance leurs opinions et partager leurs expériences. Nous ne visons rien de moins.

Hubert T. Lacroix
Président-directeur général

2. Engagement de CBC/Radio-Canada envers la transparence et la responsabilisation

En tant que radiodiffuseur public national, CBC/Radio-Canada attache beaucoup d'importance à son obligation de faire preuve de transparence et de responsabilisation envers les Canadiens. Pour s'acquitter de ses responsabilités à cet égard, la Société met en ligne des informations très variées sur ses activités et sa gestion des ressources publiques qui lui sont confiées sur son site web institutionnel.

3. Services de CBC/Radio-Canada

Nous sommes un des chefs de file pour joindre les Canadiens sur de nouvelles plateformes et leur offrir une gamme complète de services à la radio, à la télévision, sur Internet et par satellite. Profondément enracinée dans les régions, CBC/Radio-Canada est le seul radiodiffuseur national qui offre divers points de vue régionaux et culturels, en français, en anglais et en huit langues autochtones, ainsi qu'en cinq langues pour les auditoires de son service international. La portée des services de la Société s'étend d'un océan à l'autre et à l'échelle planétaire grâce au contenu distinctif de grande qualité produit par les Canadiens, pour les Canadiens et parlant des Canadiens, et qui leur est offert à leur convenance. Nous proposons plus de 30 services qui sont présentés ci-après :

Radio

CBC Radio One

Nouvelles, actualités, émissions sur les arts et la culture, à la radio et à la radio par satellite de Sirius, chaîne 159.

CBC Radio 2

Musique classique, jazz et pop, à la radio et sur quatre chaînes en ligne : classique, jazz, auteurs canadiens et compositeurs canadiens.

CBC Radio 3

Musique émergente canadienne diffusée sur Internet, en baladodiffusion et à la radio par satellite de Sirius, chaîne 152.

Première Chaîne

Nouvelles, actualités, et émissions sur les arts et la culture.

Espace musique

Musique classique, jazz, chansons, musique du monde et musique émergente à la radio et à la radio par satellite de Sirius, chaîne 153.

Bande à part

Musique populaire et alternative francophone, à la radio sur les ondes d'Espace musique, sur Internet, en baladodiffusion et à la radio par satellite de Sirius, chaîne 161.

Première plus

Nouvelles, actualités et émissions culturelles, en partenariat avec Radio Canada International et Radio France Internationale, à la radio par satellite de Sirius, chaîne 160.

Sports extra

Information et analyses sportives à la radio par satellite de Sirius, chaîne 156.

Télévision

CBC Television

Nouvelles, information, émissions de sports et de divertissement, documentaires et programmation enfants.

CBC News Network

Service d'information télévisée en continu.

bold

Le service de télévision numérique canadien en continu, de langue anglaise, fait œuvre de pionnier en présentant des dramatiques et des comédies novatrices, les meilleurs spectacles du monde et une couverture exclusive des événements sportifs.

documentary

Documentaires, films et séries canadiens et étrangers.

Télévision de Radio-Canada

Nouvelles, actualités, dramatiques, culture, variétés, émissions de sport et programmation enfants et jeunesse.

Réseau de l'information de Radio-Canada

Nouvelles, information et actualités diffusées en continu à la télévision.

TV5MONDE

Programmation faisant la promotion de la diversité des cultures et des points de vue et provenant de 10 télédiffuseurs partenaires, dont Radio-Canada.

ARTV

Art et divertissement : cinéma, théâtre, musique, danse, arts visuels et autre.

Explora

Santé, sciences, nature et environnement.

RDI Express / CBC News Express

Service de nouvelles et d'information bilingue offert dans cinq grands aéroports du Canada à plus de 62 millions de voyageurs chaque année.

CBC North

Point de rassemblement des communautés du Nord canadien offrant des services de radio et de télévision en anglais, en français et dans huit langues autochtones.

Numérique

CBC.ca

Nouvelles, information, matériel audio et vidéo diffusé en continu, brèves sportives, reportages web et archives multimédias.

CBCnews.ca

Manchettes et reportages fouillés sur l'actualité locale, nationale et internationale, diffusion audio et vidéo en continu et éléments interactifs propres au web.

CBCsports.ca

Nouvelles canadiennes et internationales et reportages spéciaux sur le monde des sports, accès à la diffusion en continu et en direct de grandes rencontres sportives, notamment *Hockey Night in Canada* de CBC.

CBC Music

Service musical numérique gratuit qui donne accès à 40 webradios, à 12 communautés de genres musicaux ainsi qu'à CBC Radio 2 et CBC Radio 3, aux nouvelles de l'industrie proposées par les journalistes musicaux les plus en vue du pays, et à des centaines de concerts, des listes de diffusion et plus encore.

CBC Books

Toute la richesse du contenu littéraire de CBC sur toutes les plateformes, audio, vidéo et numériques.

CBC Hamilton

Nouvelle station numérique prometteuse, CBC.ca/Hamilton offre une expérience incontournable sur l'actualité locale la plus récente, avec un contenu adapté aux résidents de Hamilton et à leurs secteurs. Ce site constitue l'un des cinq nouveaux services locaux lancés dans le cadre de la *Stratégie 2015 : Partout, Pour tous* de CBC/Radio-Canada.

Radio-Canada.ca

Nouvelles, information, matériel vidéo et audio en continu, et reportages web.

Tou.tv

Service de télévision en ligne sur demande créé par Radio-Canada et diffusant des contenus de près de 50 producteurs et télédiffuseurs canadiens et étrangers.

Espace.mu

Musique sur mesure, principalement francophone, diffusée sur Internet dans sept genres : chanson-pop, jazz, classique, hip-hop, rock, country-folk et musique du monde.

Rive-Sud et Rive-Nord

Sites offrant aux citoyens de la couronne élargie de Montréal des espaces dédiés pour s'informer, planifier leurs déplacements et leurs activités et échanger sur les enjeux qui les touchent de près.

Radio Canada International

Émissions canadiennes d'information et de culture diffusées en cinq langues sur Internet dans le monde entier.

Autres services

Les disques SRC/CBC Records

Étiquette mettant en vedette des musiciens canadiens et produisant environ huit CD chaque année.

Productions mobiles de Radio-Canada / CBC Mobile Productions

Services de production maison qui génèrent des revenus tirés de la programmation grâce à la vente à des tiers.

Boutique Radio-Canada / CBC Shop

Boutique sur place et en ligne où sont proposés des enregistrements sonores et audiovisuels d'émissions de CBC/Radio-Canada ainsi que des produits dérivés.

Réseau de stations de CBC/Radio-Canada

4. Notre contexte stratégique : l'environnement dans lequel nous évoluons

CBC/Radio-Canada évolue dans un secteur qui vit de grands changements sur le plan de la technologie, des attentes des consommateurs et de la structure du secteur. C'est en partie du fait de cette nouvelle réalité que le rôle de CBC/Radio-Canada est remis en question et que certains concurrents vont même jusqu'à affirmer que la radiodiffusion publique n'est plus nécessaire. Toutefois, un bref examen des faits démontre que 75 ans plus tard, la radiodiffusion publique est aussi pertinente que jamais.

Soutenir le contenu canadien de radiodiffusion : une question qui reste centrale

Il n'existe aucun modèle de libre marché viable qui soit capable de soutenir une solide industrie intrinsèquement canadienne de radiodiffusion : voilà un fait dont on ne parle pas souvent, mais qui est à la base du système canadien de radiodiffusion. Si le système de radiodiffusion était laissé aux mains d'intérêts commerciaux, il servirait les intérêts des actionnaires, mais pas ceux des Canadiens. C'est ce qui se passe depuis les débuts de la radiodiffusion.

Un radiodiffuseur commercial rationnel et axé sur les profits cherchera habituellement à rallier le plus grand auditoire au moindre coût possible. Au Canada anglais, cela passe par l'acquisition de contenu à succès des États-Unis plutôt que par le risque de financer du contenu original au Canada. Même lorsque le radiodiffuseur produit du contenu canadien, la programmation locale en souffre, car il est plus intéressant sur le plan financier de produire une émission pour diffusion nationale que de produire dix émissions locales. De même, le radiodiffuseur aura tendance à investir dans des genres de programmation non scénarisée à moindre coût (par exemple des jeux et des émissions de téléréalité) plutôt que dans des émissions scénarisées plus coûteuses (p. ex., dramatiques et comédies). Avec l'avènement de la production et de la distribution numériques, on pourrait être tenté de conclure qu'il s'agit d'un problème temporaire qui sera résolu par la technologie. En fait, la distribution numérique accroît la nécessité d'appuyer le système canadien de radiodiffusion, car elle rend le contenu étranger beaucoup plus accessible. Sans soutien public, la programmation canadienne serait réduite de façon importante.

Face à cette réalité économique, les législateurs ont deux options. La première : faire en sorte que les Canadiens donnent les moyens au radiodiffuseur public de créer de la programmation originale de grande qualité. La deuxième : réglementer et subventionner le secteur commercial afin qu'il ait aussi les ressources pour contribuer à la création de contenu original. Au Canada, notre système de radiodiffusion mixte public/privé valorise et combine les deux approches : d'une part, la mission du radiodiffuseur public de présenter du contenu original de qualité et de créer un espace public où l'on peut échanger sur les réalités et les perspectives canadiennes et, d'autre part, l'intérêt marqué du secteur commercial pour les émissions les plus populaires et à moindre coût afin de maximiser la taille de l'auditoire. Ce genre d'équilibre est reconnu depuis des décennies comme le meilleur moyen de servir les intérêts des Canadiens.

Ce qui compte le plus, c'est que toute la programmation canadienne de télévision, et pas seulement la programmation diffusée par le radiodiffuseur public national, a besoin d'être soutenue si elle doit être créée et offerte aux Canadiens. Comme l'a montré une analyse récente, les télédiffuseurs privés au Canada bénéficient de près de 900 millions de dollars en subventions et en soutien publics chaque année.

La consolidation : la nouvelle norme

Ces dernières années, une vague de consolidation dans le secteur de la radiodiffusion a laissé le Canada aux prises avec une structure de la propriété lourdement concentrée tant horizontalement que verticalement. Comme dans n'importe quel autre secteur de l'économie, l'augmentation de la concentration réduit la concurrence, ce qui peut contribuer en contrepartie à une hausse excessive des prix, à une réduction des niveaux de service et à la concurrence déloyale.

Dans le marché des télédiffuseurs privés de langue anglaise, deux acteurs dominent : Bell Media, qui contrôle CTV Network, et Shaw Media, qui contrôle Global Television Network. Les deux entreprises contrôlent également un grand nombre de services de télévision spécialisée. Québecor a la mainmise sur presque tous les aspects du marché francophone québécois des médias.

Cette domination s'étend à la distribution des signaux de télévision qui constitue le plus important segment de l'industrie de la radiodiffusion. Quelque 93 pour cent des Canadiens reçoivent les signaux télévisuels par l'intermédiaire d'un câblodistributeur ou d'une entreprise de distribution par satellite, et cinq entreprises (Rogers, Bell, Shaw, Vidéotron et Cogeco) se partagent 90 pour cent de l'ensemble des abonnés aux services de télévision. Tous les radiodiffuseurs, y compris CBC/Radio-Canada, sont fortement tributaires de ces distributeurs tant pour la distribution de leurs services généralistes que pour le paiement d'un abonnement au juste prix en contrepartie du droit de distribuer leurs services spécialisés. CBC/Radio-Canada reste très fortement présente dans le marché de la télédiffusion généraliste. Toutefois, cette présence est limitée dans le marché de la télévision spécialisée avec seulement trois services largement distribués (CBC News Network, le RDI et ARTV) et trois services numériques distribués de façon limitée (**bold**, *documentary* et Explora). CBC/Radio-Canada est le seul radiodiffuseur national qui n'est pas intégré dans une entreprise de distribution de télévision.

La consolidation s'étend également à l'industrie radiophonique privée canadienne qui ne compte qu'une poignée de grands joueurs – Astral, Rogers, Cogeco et Corus. CBC/Radio-Canada exploite les seuls services nationaux de radio du Canada : quatre réseaux (deux en français et deux en anglais) et 82 stations locales.

En plus de dominer les secteurs de la radiodiffusion traditionnelle et de la distribution, les conglomérats canadiens ont aussi le dessus pour ce qui est de façonner l'avenir des médias. Tous nos principaux concurrents du marché anglophone et du marché francophone seront la propriété d'entreprises très présentes dans le secteur des télécommunications – tant filaires que sans fil.

Avec un tel niveau de consolidation, la nécessité d'avoir un radiodiffuseur public concurrentiel pour équilibrer le pouvoir de marché des conglomérats n'a jamais été aussi évidente.

Notre principal défi : un financement stable

Dans le cadre de la Stratégie 2015 : *Partout, Pour tous*, nous nous sommes engagés à être plus canadiens, plus régionaux et plus numériques. Nous avons dit que nous pourrions le faire à condition de recevoir un financement public stable et prévisible, de dégager des revenus commerciaux plus importants et de réaliser des gains d'efficacité additionnels dans toute la Société. Malheureusement, comme il a été annoncé dans le budget fédéral de 2012, les crédits parlementaires de CBC/Radio-Canada ont été réduits de 115 millions de dollars sur trois ans. Cette réduction ciblée, combinée aux coûts inévitables et aux investissements que CBC/Radio-Canada doit réaliser pour demeurer un radiodiffuseur public moderne, signifie que la Société doit en fait composer avec des pressions financières de l'ordre de 200 millions de dollars au cours des trois prochaines années.

Avoir une certitude de notre financement à long terme et maximiser notre efficacité nous permettraient de planifier notre programmation et nos activités avec un degré raisonnable de confiance. Dans de nombreux autres pays, le rôle du radiodiffuseur public est évalué régulièrement, le gouvernement fixant des objectifs et assurant un financement pluriannuel pour les atteindre. Par comparaison, la BBC a un financement assuré pour dix ans, l'Australian Broadcasting Corporation, un financement triennal et France Télévisions, un financement pouvant couvrir jusqu'à cinq ans.

Le Fonds pour l'amélioration de la programmation locale cessera d'exister le 31 août 2014

Avec la création par le CRTC du Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL), CBC/Radio-Canada et les télédiffuseurs généralistes privés du Canada ont eu accès à une source de financement additionnelle. Vingt stations de CBC/Radio-Canada sont admissibles au soutien du FAPL et contribuent aux objectifs généraux du Fonds : s'assurer que les téléspectateurs dans les marchés canadiens de plus petite taille continuent de recevoir une programmation locale diversifiée, en particulier des nouvelles locales; améliorer la qualité et la diversité de la programmation locale; et s'assurer que les téléspectateurs des marchés francophones ne sont pas désavantagés par la taille plus réduite de ces marchés.

CBC/Radio-Canada a reçu environ 47 millions de dollars annuellement du FAPL. C'est un aspect important de notre financement, qui nous permet de respecter le troisième axe de notre plan stratégique – être plus présents à l'échelle locale. Le 18 juillet 2012, le CRTC a annoncé qu'il prévoit mettre fin au Fonds pour l'amélioration de la programmation locale à la fin du mois d'août 2014. La disparition du FAPL entraînera des réductions dans les dépenses associées à la programmation télévisuelle locale dans les plus petits marchés du Canada.

Les revenus publicitaires sont une source de financement essentielle pour la Stratégie 2015

La publicité représente 20 pour cent des revenus annuels de CBC/Radio-Canada. Pendant que nous étions en train de concevoir notre plan stratégique en 2010, l'économie et les revenus publicitaires étaient revenus aux niveaux d'avant la récession et nous nous attendions à une hausse des revenus publicitaires des services de télévision et en ligne. Toutefois, la reprise économique mondiale a été fragile, et à l'automne 2011, les revenus publicitaires n'augmentaient plus.

Certains ont affirmé que CBC/Radio-Canada devait éliminer la publicité, émettant l'hypothèse que celle-ci compromet le mandat du radiodiffuseur public. Toutefois, une étude de Nordicité publiée en novembre 2011 a conclu qu'interdire à CBC/Radio-Canada de vendre de la publicité constituerait une mauvaise décision de politique publique. La plupart des pays occidentaux (13 sur 18) et la majorité des radiodiffuseurs publics dans ces 18 pays (20 sur 32) comptent sur la publicité pour financer en partie leurs activités. Nordicité a conclu que l'élimination des revenus publicitaires aurait des conséquences dévastatrices sur notre mandat. La perte de revenus et le coût de remplacement de la programmation ont été estimés à 533 millions de dollars. De plus, cela aurait un effet néfaste sur la programmation canadienne, les producteurs indépendants et l'économie canadienne dans son ensemble. La production indépendante déclinerait de quelque 150 millions de dollars et il y aurait une fuite dans l'économie canadienne qui occasionnerait des pertes nettes de 165 millions de dollars dans le PIB.

Le maintien du financement du Fonds des médias du Canada : un atout pour la programmation canadienne

CBC/Radio-Canada est la référence en matière de programmation canadienne. À elle seule, la Société investit dans la programmation canadienne un montant aussi élevé que tous les radiodiffuseurs généralistes privés réunis (plus de 700 millions de dollars pour l'année de radiodiffusion 2011).

En juin 2011, nous avons appris avec plaisir que le gouvernement renouvelait son investissement de 100 millions de dollars par an dans le Fonds des médias du Canada (FMC). Sans le FMC, qui soutient les producteurs indépendants dans la création d'émissions canadiennes originales, la Société ne pourrait maintenir son niveau d'investissement exceptionnellement élevé dans la programmation canadienne qu'elle diffuse aux heures de grande écoute, lorsque la plupart des Canadiens regardent la télévision.

Les Canadiens adoptent les plateformes numériques

Alors que les Canadiens adoptent les plateformes et les technologies émergentes, CBC/Radio-Canada s'est donné comme priorité stratégique de rester à l'avant-garde du changement.

La télévision demeurera le média le plus utilisé par les Canadiens pour encore des années à venir. Les Canadiens passent encore en moyenne 27 heures par semaine à regarder la télévision, en plus d'avoir accès à une multitude de chaînes. Du côté du marché anglophone, près de 60 pour cent de l'écoute de la télévision est maintenant éclatée entre des dizaines de services de télévision payante et spécialisée, tant canadiens qu'étrangers. Dans le marché francophone, les services de télévision payants et spécialisés représentent près de la moitié de l'écoute télévisuelle. Toutefois, les consommateurs veulent davantage que simplement plus de choix. Ils veulent pouvoir décider quand regarder leurs émissions. Ainsi, l'écoute de vidéos se fait dorénavant à l'aide de nouvelles technologies comme les enregistreurs numériques personnels (ENP), la vidéo sur demande (VSD) par les services de câble et les services Internet comme Tou.tv et Netflix. Ces nouvelles technologies permettent aux téléspectateurs de regarder le contenu à leur convenance. Aujourd'hui, environ sept pour cent de l'écoute télévisuelle totale se font sur demande.

La consommation de vidéos sur Internet existe depuis des années, mais, depuis un an, elle a fait un grand bond jusqu'au téléviseur. Près d'un Canadien sur dix a branché sa télévision à Internet en utilisant un certain nombre d'appareils : consoles de jeux (XBox, Wii, PS3), lecteurs Blu-ray, dispositifs spécialisés comme Apple TV et Boxee ainsi que des applications directement intégrées aux nouveaux téléviseurs. CBC/Radio-Canada est à la fine pointe dans le domaine de la télévision sur Internet. Aujourd'hui, forte de son succès, CBC/Radio-Canada rend sa plateforme Tou.tv plus accessible sur les écrans de télévision, grâce à une entente afin d'intégrer l'application Tou.tv dans les téléviseurs LG. CBC/Radio-Canada a adopté une approche agnostique en matière de plateformes dans le marché anglophone, signant des ententes sur le contenu avec des entreprises aussi diversifiées que Rogers, Bell, Apple et Netflix, qui offrent des services de télévision par contournement.

En dépit du déclin général de l'écoute de la radio, nous prévoyons également que les Canadiens passeront plus de temps à écouter de la musique sur Internet, sur des lecteurs MP3 ou des iPod, sur la radio par satellite et sur des téléphones mobiles, ce qui leur laissera tout le loisir de choisir ce qu'ils veulent écouter, quand ils le veulent et où ils le veulent. Dans le prolongement de la *Stratégie 2015*, les Services français de CBC/Radio-Canada ont lancé *Espace.mu* en 2011. Le site offre de la musique sur mesure, principalement francophone, dans les sept genres suivants : pop, jazz, classique, hip-hop, rock, country-folk et musique du monde. Les Services anglais ont lancé le portail CBC Music à la fin de janvier 2012, offrant aux Canadiens des flux musicaux dans 40 genres et plus de 10 communautés auxquelles ils peuvent participer – en ligne comme sur des appareils mobiles.

L'adoption des téléphones intelligents a aussi fait un bond dans la dernière année : quatre Canadiens sur dix en possèdent. Parmi ces utilisateurs, près de la moitié (46 %) lisent les nouvelles sur leur appareil. Or, CBC/Radio-Canada est le premier fournisseur de nouvelles pour les appareils mobiles. Les utilisateurs de téléphones intelligents sont beaucoup moins nombreux à télécharger de la vidéo ou de l'audio : seuls 16 pour cent d'entre eux téléchargent des vidéos (principalement de YouTube) et 5 pour cent du contenu audio.

La tablette électronique (p. ex., l'iPad) symbolise la rapidité à laquelle les changements surviennent. Lancées alors que nous élaborions notre plan stratégique quinquennal en 2010, les tablettes électroniques ont maintenant été adoptées par près d'un Canadien sur cinq. L'iPad d'Apple, première tablette et la plus vendue, est conçue pour consommer du contenu (plutôt que pour intégrer de l'information), et CBC/Radio-Canada a rapidement créé des applications iPad très populaires pour CBC News, *Hockey Night in Canada*, CBC Television, CBC Radio et Tou.tv. Et ce n'est qu'un début.

Partout, Pour tous : un succès tout tracé

Comme nous l'avons dit plus haut, le contexte opérationnel de CBC/Radio-Canada est caractérisé par le changement constant et l'incertitude chronique. En nous permettant d'être plus concentrés, plus souples et plus agiles, notre nouveau plan stratégique quinquennal nous aide à relever nos nombreux défis et à saisir des possibilités.

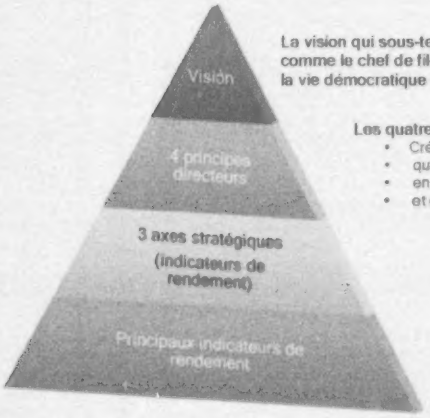
5. Stratégie institutionnelle *2015 : Partout, Pour tous*

La mise en œuvre du nouveau plan stratégique *2015 : Partout, Pour tous*, lancé en février 2011, a officiellement commencé au premier trimestre de 2011-2012.

Ce plan comporte trois éléments :

- Une vision pour CBC/Radio-Canada
- Quatre principes directeurs qui appuient la vision
- Trois axes stratégiques pour atteindre les objectifs fixés

Pour mesurer le succès de ce nouveau plan, on recourra à des indicateurs stratégiques et opérationnels clés.



La vision qui sous-tend le plan stratégique consiste à être reconnue comme le chef de file pour exprimer la culture canadienne et enrichir la vie démocratique de tous les Canadiens.

Les quatre principes directeurs qui appuient notre vision sont les suivants :

- Créer et offrir du contenu canadien de grande qualité, original et novateur,
- qui rassemble tous les Canadiens et reflète leur réalité,
- en engageant une conversation avec nos auditoires,
- et en visant l'optimisation et la responsabilisation.

Nos résultats s'articulent autour des trois axes stratégiques suivants :

- Plus distinctive : programmation réseau et espaces publics nationaux
- Plus régionale : présence régionale et espaces communautaires
- Plus numérique : nouvelles plateformes et nouveaux espaces numériques

L'an 1 de la *Stratégie 2015* : mission accomplie

Au cours de la dernière année, nous avons fait énormément de progrès dans la réalisation de nos objectifs 2015, à savoir l'offre à tous les Canadiens d'une programmation canadienne plus distinctive, d'émissions régionales qui rassemblent les communautés et de contenus sur de nouvelles plateformes qui donnent aux Canadiens la possibilité de se joindre à nous à leur convenance.

Dans l'ensemble, nous avons mis en œuvre avec succès les initiatives que nous avions inscrites à notre agenda pour la première année du plan, à peu d'exceptions près. Les tableaux ci-dessous présentent les résultats obtenus en 2011-2012 pour chacun des trois axes par les Services français et les Services anglais.

Services français

Stratégie de programmation	Initiatives en 2011-2012	Résultats
Nouvelles nationales et internationales	Développer l'offre multiplateforme 24/7	Fréquence de diffusion de bulletins de nouvelles régionales portée à sept jours sur sept dans dix marchés dans tout le Canada (voir les initiatives régionales)
	Exploiter les principaux domaines d'expertise	Modules en activité
	Produire des sujets de portée internationale	Sujets intégrés dans les grilles de l'été 2011 et de l'automne 2011
Dramatiques	Investir stratégiquement et appuyer un plus grand nombre de dramatiques lourdes	Présentation à la télévision de 17 séries différentes pendant la saison 2011-2012
Culture et variétés	Assurer le renouvellement de la Première Chaîne en préservant son succès et son caractère distinctif	Quatorze nouvelles émissions mises à l'essai durant l'été ont été programmées dans la grille horaire de la saison automne-hiver à la Première Chaîne

Stratégie de programmation	Initiatives en 2011-2012	Résultats
Grands événements	Concevoir et diffuser des événements multiplateformes au soutien de la marque	Seize grands événements à l'antenne
Musique	Consolider l'écoute et le positionnement d'Espace musique	Diffusion de nouvelles émissions en 2011-2012

Stratégie régionale	Initiatives en 2011-2012	Résultats
Développement des centres de production multimédia	Poursuivre la transformation des centres existants *(examiner les méthodes de travail, implanter de nouvelles technologies et de nouveaux procédés de production, et restructurer le flux de travail)*	Initiative achevée au deuxième trimestre de 2011-2012
Améliorations de la programmation	Poursuivre l'expansion des bulletins télévisés de nouvelles locales le week-end	Bulletin télévisé de nouvelles locales diffusé le week-end à Regina et à Edmonton
	Continuer la régionalisation d'Espace musique	Amélioration de la présence régionale en regroupant le segment de l'actualité régionale dans le domaine des arts et du divertissement et le flux des émissions à l'antenne
	Faire une place aux émissions régionales dans la grille réseau	Diffusion des *Chefs!* et de *Tout le monde en parlait* au réseau
Auditoires mal desservis	Concevoir un espace Internet hyperlocal pour les couronnes nord et sud de Montréal	Lancement de deux nouveaux microsites sur la Rive-Sud et la Rive-Nord de Montréal

Stratégie numérique	Initiatives en 2011-2012	Résultats
Investissements stratégiques dans les plateformes numériques	Augmenter de 5 % le budget affecté au contenu numérique d'ici 2015	Suit son cours normalement
	Lancer la plateforme web d'*Espace.mu*	Lancement au premier trimestre de 2011-2012
	Développer des applications mobiles pour les contenus clés	Lancement des applications de Radio-Canada pour iPhone et Android, et d'autres applications liées à des contenus : sports, *Les Parent*
	Expérimenter des plateformes émergentes	En cours
Chaînes télé spécialisées	Lancer une nouvelle chaîne spécialisée en 2011-2012	Lancement d'Explora au quatrième trimestre de 2011-2012
	Explorer la possibilité de présenter des demandes pour des licences supplémentaires de télévision spécialisée	La demande de licence pour la chaîne Trésor a été présentée en 2011
Genres en ligne	Proposer des documentaires web sur Tou.tv afin d'augmenter et de diversifier le contenu du site	En cours
	Créer une expertise en journalisme de données dans le cadre du projet d'espace Internet hyperlocal	Initiative achevée au troisième trimestre de 2011-2012
	Développer des séries dramatiques pour Tou.tv	*Dessine-moi un conte, Zleuter, Misfits II, En audition avec Simon*
	Faire migrer les émissions de télévision jeunesse 8-12 ans vers le web	En suspens
	Redéfinir la personnalité de la stratégie multiplateforme de Radio-Canada pour les sports	Initiative achevée

Services anglais

Stratégie de programmation	Initiatives en 2011-2012	Résultats
Nouvelles nationales et internationales	Développer un plan pour étendre la marque des Nouvelles sur les outils mobiles et dans les marchés locaux/régionaux	Création d'une nouvelle application CBC News pour Windows 7.5
	Maintenir la position actuelle de leader des émissions d'information radio	Excellente part de marché au niveau national. Le sondage BBM de l'automne a confirmé le maintien de la position de leader des émissions d'information radio
	S'assurer que la diversité des voix est reflétée dans toutes les émissions de CBC News, y compris dans les émissions d'actualité	L'examen des émissions de nouvelles comprend régulièrement un volet sur la diversité des voix
Divertissement et documentaires	Lancer le processus de développement de nouvelles émissions canadiennes à diffuser en début d'heures de grande écoute (19 h - 20 h)	Achèvement des plans de diffusion en début de pointe et amorce du développement de nouvelles émissions canadiennes dans cette tranche horaire
	Divertissement – Tirer parti de la position de chef de file culturel dans le créneau des arts et du divertissement	Le lancement de la saison d'hiver de CBC Television a attiré un nombre inégalé de téléspectateurs, sous l'impulsion d'émissions de divertissement canadiennes comme *Mr. D* et *Arctic Air*
	Documentaires – Préserver le rendement de CBC dans trois catégories : volume, auditoire et perception	Le nombre de documentaires produits est équivalent à celui de l'an dernier, tout comme la taille de l'auditoire pour les documentaires diffusés à CBC Television aux heures de grande écoute pendant la saison régulière. La perception de la qualité et de la différenciation est à la hausse par rapport à l'an dernier
Sports	Élaborer un cadre stratégique pour CBC Sports	Définition et adoption d'une nouvelle stratégie dans le secteur des sports
Actualités/Radio parlée de haut calibre	Maintenir le rendement des émissions de radio parlée sur CBC Radio One	Excellente part de marché au niveau national. Le sondage BBM de l'automne 2011 a confirmé le maintien de la position de leader des émissions d'information radio
	Continuer de développer des émissions de radio parlée réseau à diffuser sur l'ensemble des plateformes et produire des pilotes pour au moins deux nouvelles émissions multiplateformes	Le secteur des émissions parlées réseau (auparavant Actualités et Arts et divertissement) propose des contenus accessibles par une grande variété de moyens, comme les technologies d'audio sur demande, la baladodiffusion, les appareils mobiles et les médias sociaux. Trois pilotes de contenus numériques réseau ont été réalisés cette année
Musique	Développer un cadre stratégique pour CBC Music	Le lancement de la nouvelle stratégie de CBC Music et de son pivot, le portail *CBCMusic.ca* en février 2012
	Lancer le portail de CBC Music	
	Développer en continu la fonctionnalité du portail afin de répondre aux attentes de l'auditoire et de les dépasser	Le service est en développement constant pour répondre aux besoins et aux attentes des utilisateurs
Grands événements	Engagement annuel relatif à la présentation de grands événements; en créer un minimum de 10 par an	Quinze grands événements présentés pendant l'année

Stratégie régionale	Initiatives en 2011-2012	Résultats
Réinvestir dans les établissements actuels	Investir de façon stratégique dans les établissements dotés de ressources insuffisantes afin d'assurer la mise en place d'une infrastructure régionale adéquate dans tout le pays	La première étape du plan d'expansion des services locaux a consisté à obtenir une solide infrastructure dans les établissements régionaux qui en avaient besoin
Expansion de nos établissements actuels	Lancer le projet d'expansion de Kelowna et de Victoria	Des services locaux améliorés de CBC Radio ont été lancés à Kelowna et à Victoria à l'automne 2011
	Nouvelles émissions d'information le week-end ou en fin de soirée	Nouvelles émissions de CBC Television et bulletins de nouvelles locales améliorés (formats radio et numérique) à Toronto, Calgary et St. John's, et nouveau service en fin de soirée de CBC Television dans le Nord

Stratégie régionale	Initiatives en 2011-2012	Résultats
Expansion dans de nouveaux endroits	Expansion dans de nouveaux endroits en ouvrant de nouvelles stations et, par conséquent, service offert à davantage de Canadiens	Annonce de nouveaux services locaux de CBC (formats radio et numérique) à Kamloops, London et Saskatoon, et dans la région de Waterloo
Agilité à exploiter les technologies et les pratiques nouvelles	Concevoir un cadre stratégique des médias numériques	Un cadre stratégique des médias numériques a été terminé
Services en ligne régionaux	Préparer le lancement d'un nouveau service numérique local	Annonce en novembre 2011 d'un service numérique de CBC à Hamilton qui verra le jour en 2012-2013
	Remanier les sites régionaux de *CBC.ca*	Quatorze sites régionaux ont été remaniés et lancés pendant l'année
Genres en ligne	Concevoir un cadre stratégique pour les sports numériques	Le cadre stratégique pour les sports numériques est en cours de conception
	Rafraîchissement de *CBCsports.ca*	Rafraîchissement (nouveau lancement) de *CBCsports.ca* effectué
	Analyser la situation actuelle en ce qui a trait au fenêtrage du contenu vidéo à CBC	Une analyse a été effectuée
	Développer une stratégie de fenêtrage du contenu vidéo	Une stratégie de fenêtrage du contenu vidéo a été établie
	Développer un cadre pour le fenêtrage du contenu radio et audio	Une stratégie de fenêtrage du contenu audio a été établie

Réponse de CBC/Radio-Canada aux défis financiers auxquels elle fait face

Le Budget 2012 diminue de 115 millions de dollars les fonds que la Société reçoit du gouvernement canadien. Outre cette réduction importante du financement public dont elle bénéficie, la Société devra surmonter d'autres difficultés financières appréciables au cours des prochaines années : perte du financement provenant du Fonds pour l'amélioration de la programmation locale, montant de 55 millions de dollars exigé par l'application de la *Stratégie 2015* et nouveaux coûts inévitables comme les augmentations de taxes, de loyer et de droits de diffusion, estimés à 30 millions de dollars. Au total, CBC/Radio-Canada s'attend à devoir combler un manque à gagner financier de près de 200 millions de dollars[1] d'ici trois ans. CBC/Radio-Canada s'est livrée à un exercice de planification financière portant sur les trois prochaines années afin de répondre à deux objectifs principaux : i) maintenir la capacité de la Société de s'acquitter de son mandat en vertu de la *Loi sur la radiodiffusion* et ii) continuer d'appliquer la *Stratégie 2015* en offrant des émissions canadiennes de qualité supérieure, en augmentant la présence régionale de CBC/Radio-Canada et les retombées de son action à l'échelle locale, et en investissant davantage dans les plateformes numériques. Les mesures de réduction des coûts destinées à gérer les répercussions financières découlant de la réduction de 115 millions de dollars de notre financement seront entièrement mises en œuvre pour l'année de radiodiffusion prenant fin en 2013-2014.

La partie huit, Plan financier, présente les grandes lignes des initiatives prises pour surmonter ces difficultés financières (p. 33-35).

Même stratégie, autre trajectoire

Malgré la réduction importante qui est appliquée à son budget au cours des trois prochaines années, CBC/Radio-Canada continue d'occuper une place unique, prépondérante et privilégiée non seulement au sein de la culture et de la vie démocratique canadiennes, mais également au cœur d'une industrie en plein bouleversement.

Nous sommes déterminés à continuer de créer des espaces publics qui permettent aux Canadiens d'avoir une meilleure compréhension des événements qui surviennent dans le monde et dans leur pays (que ce soit dans leur province, leur ville ou leur communauté) et de se situer par rapport à ces événements, tout en leur donnant une tribune pour exprimer leurs opinions et faire part de leurs expériences.

[1] Le 18 juillet 2012, le CRTC annonçait l'élimination du Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL) à la fin d'août 2014. La programmation locale de CBC/Radio-Canada a bénéficié de tout près de 47 millions de dollars du FAPL et la perte de ce financement n'a pas été incluse dans les 200 millions de dollars établis ci-dessus et dont on fait référence dans le reste du présent document. On procède actuellement à l'analyse du FAPL. Des ajustements devront en fin de compte être apportés aux services régionaux et à la façon dont les services régionaux sont offerts.

Initiatives stratégiques en 2012-2013

Nous continuerons de nous concentrer sur l'atteinte des objectifs et la poursuite des priorités de la *Stratégie 2015* : programmation canadienne, régions et plateformes numériques, comme en font état les tableaux suivants.

Les stratégies de programmation

Services anglais

Les Services anglais de CBC/Radio-Canada offriront à leurs auditoires plus de contenus canadiens auxquels ceux-ci pourront accéder au moment et sur la plateforme de leur choix. Ils prendront appui sur les succès de programmation passés à la radio, à la télévision et en ligne, et feront une place accrue, en particulier, aux émissions canadiennes dans la grille de CBC Television aux heures de grande écoute.

Stratégie de programmation	Initiatives en 2012-2013	Résultats attendus
Nouvelles	Être en mesure de présenter des nouvelles de dernière heure en poussant plus loin l'intégration des plateformes d'information	Couverture journalistique de qualité, crédible et équilibrée Plus de contenu canadien accessible par nos auditoires à leur convenance Émissions de divertissement et documentaires canadiens qui sont le reflet de notre identité nationale, car ils donnent la parole aux gens de chez nous Une programmation qui est le miroir de la diversité culturelle et régionale de la société canadienne moderne Une programmation réseau plus rentable (réduction des frais de gestion, hausse des revenus, recours accru aux partenariats)
	Maintenir l'engagement à offrir une programmation et un journalisme indépendant de qualité, ainsi qu'un équilibre dans la « diversité des voix »	
	Maintenir l'engagement à pratiquer un journalisme de recherche et original pour se différencier de la concurrence	
Émissions scénarisées (dramatiques, humour, documentaires) et non scénarisées (divertissement factuel)	Offrir à nos auditoires plus d'émissions canadiennes auxquelles ils pourront accéder au moment et sur la plateforme de leur choix	
	Tirer parti de la position de chef de file culturel dans le créneau des arts et du divertissement	
	Poursuivre des occasions de créer des partenariats pour des coproductions internationales	
	Réévaluer la stratégie de programmation pour enfants sans le lancement d'une chaîne spécialisée	
Sports	Renouveler ou acquérir les droits de diffusion de propriétés sportives conformément à la stratégie définie	
	Poursuivre la recherche de partenariats avantageux pour la diffusion de contenus sportifs	
Actualités/Radio parlée de haut calibre	Se concentrer sur l'expansion du contenu et l'élargissement des auditoires pour toutes les plateformes	
	Optimiser la structure organisationnelle du nouvel assortiment d'émissions parlées réseau	
Musique	Attirer les auditoires en ligne et mobiles au nouveau service de musique numérique	
	Désigner des partenaires stratégiques avec qui il conviendrait d'étendre les services, de concert avec Radio-Canada	
	Mettre en œuvre la nouvelle stratégie relative aux prestations musicales en direct, en privilégiant les événements uniques et le contenu vidéo	
Grands événements	Maintenir l'engagement de présenter au moins dix grands événements multiplateformes	
Diversité et inclusion	Mettre en œuvre et améliorer continuellement la stratégie en matière d'inclusion et de diversité	

Services français

Offrir aux Canadiens francophones du contenu original qui raconte leurs histoires et reflète leur réalité dans leur propre langue et qui les informe sur les événements survenus dans leur région, ailleurs au pays et dans le monde, est un aspect essentiel de la stratégie de programmation de Radio-Canada.

Stratégie de programmation	Initiatives en 2012-2013	Résultats attendus
Nouvelles nationales et internationales	Mettre en place une agence de presse interne comme pivot de l'information continue sur toutes les plateformes	La présentation de contenus canadiens distinctifs, novateurs et de qualité, qui suscitent l'intérêt de nos auditoires Une structure de gestion et d'exécution simplifiée, alerte et efficiente qui tient compte des méthodes de production, de l'évolution technologique et des conséquences sur les revenus La mise en place d'un modèle économique qui s'appuie sur la réduction des frais fixes et la nécessité d'optimiser les revenus autogénérés
	Optimiser les modes de production	
	Revoir le format et les créneaux des nouvelles	
Dramatiques et divertissement	Maintenir des grilles de soirée et de jour équilibrées et performantes	
Musique	Alléger les modes de production de la radio musicale	
	Développer une production musicale mieux adaptée aux goûts des auditoires	
	Développer avec CBC les partenariats avec les maisons de disques, et poursuivre l'élargissement de l'offre de musique numérique	
Radio parlée	Rationaliser les modes de production et de gestion	
	Renouveler et développer de nouveaux contenus radio	
Grands événements	Maintenir notre engagement à diffuser dix grands événements multiplateformes	
Enfants et jeunesse	Axer le développement, la production et l'acquisition des émissions jeunesse prioritairement pour les 2-8 ans	
Sports	Revoir le mode de gestion pour composer avec la transformation constante des méthodes de production et la distribution des contenus sur toutes les plateformes	
	Évaluer les propriétés sportives pour assurer leur conformité avec les objectifs stratégiques et opérationnels	

Les stratégies régionales

Services anglais

CBC s'attachera à mieux répondre aux besoins des Canadiens dans les régions, particulièrement là où les services de la Société sont inexistants ou insuffisants, en s'appuyant sur les initiatives mises en œuvre et celles annoncées en 2011-2012.

Stratégie régionale	Initiatives en 2012-2013	Résultats attendus
Renforcer nos liens	Continuer de renforcer notre engagement à offrir la meilleure combinaison de reflets locaux, régionaux et transrégionaux dans notre programmation locale et réseau	Se rapprocher davantage des communautés déjà desservies Lancement d'un nouveau service régional à Kamloops (prévu pour 2012-2013), à London et dans la région de Waterloo (prévu pour 2012-2013, sous réserve de certains facteurs - le lancement pourrait être repoussé à un exercice ultérieur) Plus de contenu canadien accessible par nos auditoires à leur convenance La présentation de contenus canadiens distinctifs, novateurs et de grande qualité, qui suscitent l'intérêt de nos auditoires Une programmation régionale plus rentable (réduction des frais de gestion, hausse des revenus, recours accru aux partenariats)
Réinvestir dans les établissements actuels	Réinvestissement achevé en 2011-2012; investir en permanence	
Expansion de nos établissements actuels	Étendre la programmation du week-end sur toutes les plateformes à Edmonton, à Ottawa, à Montréal et dans les Maritimes	
	Faire passer à 30 minutes le bulletin de nouvelles de fin de soirée en semaine dans la plupart des marchés	
Expansion dans de nouveaux endroits	Lancer le plus possible de stations mentionnées dans l'annonce du projet (Kamloops, London, région de Waterloo, Saskatoon), sous réserve de la disponibilité des fonds	
	Étendre le service de CBC à Hamilton et faire de la station la première station numérique	

Services français

La Société continuera de tisser des liens avec les communautés francophones locales qu'elle dessert partout au pays, tout en élargissant son offre de services mobiles et sur le web.

Stratégie régionale	Initiatives en 2012-2013	Résultats attendus
Radio régionale	Alléger les modes de production	Une présence au cœur des communautés partout au pays et l'établissement de liens entre les francophones qui mettent en valeur leur diversité, leurs intérêts et leur culture La mise en place d'un modèle économique qui s'appuie sur la réduction des frais fixes et la nécessité d'optimiser les revenus autogénérés
	Tirer le meilleur parti possible des nouvelles et de la programmation locale sept jours sur sept, ainsi que de diverses tranches horaires dans les régions, le jour et en semaine	
Nouvelles sept jours sur sept	Réorganiser le travail pour permettre l'implantation d'une présence régionale quotidienne sur toutes les plateformes	
	Élargir l'empreinte de l'information régionale en ligne et en mobilité	
Nouveaux territoires	Ouvrir le Centre multimédia de l'Est du Québec	
	Continuer de développer le contenu des sites Rive-Nord et Rive-Sud pour faire en sorte qu'ils satisfont les besoins des auditoires	

Les stratégies numériques

Services anglais

Nous poursuivrons nos investissements dans les technologies émergentes et les nouvelles plateformes de manière à donner accès aux Canadiens, à leur convenance, à notre contenu de qualité supérieure.

Stratégie numérique	Initiatives en 2012-2013	Résultats attendus
Agilité à exploiter les technologies et les pratiques nouvelles	Continuer de mettre l'accent sur la création continue d'émissions multiplateformes et de contenu numérique complémentaire pour les nouvelles émissions	Proposer plus de contenu canadien à nos auditoires, au moment et sur les plateformes de leur choix La présentation de contenus canadiens distinctifs, novateurs et de grande qualité, qui suscitent l'intérêt de nos auditoires Un contenu numérique plus rentable (réduction des frais de gestion, hausse des revenus, recours accru aux partenariats)
	Continuer d'augmenter la quantité de contenu offert sur les plateformes mobiles	
	Continuer d'augmenter la quantité de contenu offert en souscription, prêt au déploiement sur des plateformes parallèles et celles de nos partenaires	
Services en ligne régionaux	Améliorer et étendre les services numériques locaux (en ligne, sur les appareils mobiles, etc.)	
Chaînes spécialisées	Vendre la chaîne **bold**, car elle ne cadre pas avec notre orientation stratégique	
	Établir une stratégie et des critères afin de mener des discussions qui débouchent sur des partenariats viables	
Genres en ligne	Continuer de soutenir l'essor des plateformes numériques (mobiles et médias sociaux) de nouvelles.	
	Exécuter le plan de divertissement vidéo en ligne conjointement avec la stratégie numérique globale	
	Continuer de soutenir le renouvellement de *CBCsports.ca*	
	Continuer d'élargir et d'enrichir l'offre numérique de CBC Music, de concert avec Radio-Canada	

Services français

Radio-Canada continuera de tirer profit de sa position de leader dans l'environnement numérique pour assurer d'intégrer son contenu à toutes les plateformes adoptées par les francophones du Canada.

Stratégie numérique	Initiatives en 2012-2013	Résultats attendus
Web	Placer l'utilisateur au cœur du développement de contenu à diffuser sur *Radio-Canada.ca*	Un contenu numérique qui est adapté aux besoins des Canadiens, ouvre la porte aux échanges d'idées et est personnalisé, enrichissant, divertissant et novateur La mise en place d'un modèle économique qui s'appuie sur la réduction des frais fixes et la nécessité d'optimiser les revenus autogénérés
	Encourager le développement de nouvelles formes de productions numériques dramatiques et documentaires	
Réseaux sociaux	Développer une stratégie de déploiement de nos contenus sur les réseaux sociaux	
Mobilité	Déployer de nouvelles applications mobiles et offres pour tablettes	
	Améliorer la personnalisation sur nos sites mobiles, applications et offres tablettes	
Chaînes spécialisées	Générer des revenus d'abonnement	
	Concevoir et lancer une nouvelle chaîne numérique (Trésor)	
	Optimiser la gestion des chaînes spécialisées de CBC/Radio-Canada	

6. Mesurer notre rendement

Évaluation de nos succès à l'égard de notre Stratégie 2015 : Partout, Pour tous

Une des principales caractéristiques de la *Stratégie 2015* est l'établissement d'indicateurs quantitatifs permettant de suivre et d'évaluer notre rendement. Nous avons créé un bulletin qui nous permet d'établir dans quelle mesure, selon les Canadiens interrogés, nos services sont conformes au mandat de la Société en vertu de la *Loi sur la radiodiffusion* et notre programmation adhère aux principes directeurs de notre nouveau plan. Voici ce bulletin de rendement pour 2011-2012, première année de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie. Ce bulletin montre les progrès accomplis par rapport à notre point de référence, l'exercice 2010-2011.

Rapport sur les Services anglais

Comment les Services anglais remplissent-ils leur mandat conformément à la *Loi*?

La programmation de langue anglaise à la radio et à la télévision de CBC est...	Année de comparaison **2010-2011** Scores moyens (/10)	Année **2011-2012** Scores moyens (/10)
informative	7.8	7.9
éclairante	7.4	7.5
divertissante	7.2	7.4
disponible sur les nouvelles plateformes	8.2	8.2

Définition de la mesure utilisée : La moyenne correspond à moyenne des notes attribuées par tous les répondants sur une échelle de 10 points.

Source: Sondage téléphonique réalisé par TNS Canadian Facts (1 200 anglophones par sondage pour un total de 2 400 anglophones par année permettant ainsi d'obtenir une faible marge d'erreur).

Les sondages téléphoniques sont menés en novembre et en mars de chaque année.

Pendant la première année de la *Stratégie 2015*, la programmation de la radio et de la télévision des Services anglais a maintenu les résultats de l'année de référence 2010-2011.

Les anglophones ont continué de percevoir que les Services anglais de CBC/Radio-Canada remplissent leur mandat conformément à la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991. Les notes les plus élevées sont attribuées à la « disponibilité du contenu sur les nouvelles plateformes » (8,2) et à son caractère « informatif » (7,9).

Dans quelle mesure la programmation des Services anglais cadre-t-elle avec les principes directeurs de la *Stratégie 2015*?

La programmation de langue anglaise de CBC est[1]...	Année de comparaison **2010-2011** Scores moyens (/10)	Année **2011-2012** Scores moyens (/10)
de grande qualité	8.0	8.1
différente de celle offerte sur d'autres chaînes	7.2	7.5
le reflet des régions du Canada	7.9	8.0
le reflet de ma région	6.1	6.3
le reflet de ma diversité	7.4	7.7
le reflet de ma culture	6.5	6.8

Définition de la mesure utilisée : La moyenne correspond à moyenne des notes attribuées par tous les répondants sur une échelle de 10 points.

1. Programming and content offered on any of our services i.e. CBC Television, CBC News Network, **bold**, *documentary*, CBC Radio One, CBC Radio 2 and *CBC.ca*.

Source: Sondage téléphonique réalisé par TNS Canadian Facts (1 200 anglophones par sondage pour un total de 2 400 anglophones par année permettant ainsi d'obtenir une faible marge d'erreur).

Les sondages téléphoniques sont menés en novembre et en mars de chaque année.

Les anglophones répondent positivement aux initiatives qui ont été annoncées ou présentées au cours de la première année de la *Stratégie 2015*. Les notes attribuées à chaque indicateur de la *Stratégie 2015*, mesurant la qualité, l'aspect original et novateur de la programmation, ainsi que sa capacité à refléter et rassembler les Canadiens, ont augmenté comparativement aux résultats de 2010-2011.

Les principaux changements comparativement à l'année de comparaison touchent la différenciation ainsi que le reflet de « ma » région, de la diversité et de la culture, autant d'aspects qui affichent une hausse. Mieux répondre aux besoins régionaux des Canadiens est une priorité clé de notre nouvelle stratégie, et nous continuerons de surveiller les points de vue des Canadiens à cet égard.

Rapport sur les Services français

Comment les Services français remplissent-ils leur mandat conformément à la *Loi*?

La programmation de radio et de télévision de langue française de Radio-Canada est...	Année de comparaison **2010-2011** Scores moyens (/10)	Année **2011-2012** Scores moyens (/10)
informative	8.1	8.2
éclairante	7.8	8.0
divertissante	7.7	7.8
disponible sur les nouvelles plateformes	8.0	8.2

Définition de la mesure utilisée : La moyenne correspond à moyenne des notes attribuées par tous les répondants sur une échelle de 10 points.

Source: Sondage téléphonique réalisé par TNS Canadian Facts (1 200 anglophones par sondage pour un total de 2 400 anglophones par année permettant ainsi d'obtenir une faible marge d'erreur).

Les sondages téléphoniques sont menés en novembre et en mars de chaque année.

Au cours de la première année de la *Stratégie 2015*, la programmation de la Radio et de la Télévision de Radio-Canada a maintenu les résultats qu'elle avait enregistrés en 2010–2011. Les francophones continuent de croire que les Services français de CBC/Radio-Canada remplissent leur mandat conformément à la *Loi sur la Radiodiffusion* de 1991.

Les Services français ont obtenu des scores élevés pour tous les aspects mesurés de leur mandat. Les scores sont de 7,8 (divertissante) à 8,2 (disponible sur les nouvelles plateformes).

Dans quelle mesure la programmation des Services français cadre-t-elle avec les principes directeurs de la *Stratégie 2015*?

La programmation de langue française de Radio-Canada est[1]	Année de comparaison **2010-2011** Scores moyens (/10)	Année **2011-2012** Scores moyens (/10)
de grande qualité	8.2	8.4
différente de celle offerte sur d'autres chaînes	7.6	7.9
le reflet des régions du Canada	7.5	7.7
le reflet de ma région	6.8	7.1
le reflet de ma diversité	7.3	7.6
le reflet de ma culture	7.4	7.6

Définition de la mesure utilisée : La moyenne correspond à moyenne des notes attribuées par tous les répondants sur une échelle de 10 points.

1. Programming and content offered on any of our services i.e. Télévision de Radio-Canada, RDI, ARTV, Première Chaîne, Espace musique, *Radio-Canada.ca* and Tou.tv.

Source: Sondage téléphonique réalisé par TNS Canadian Facts (1 200 anglophones par sondage pour un total de 2 400 anglophones par année permettant ainsi d'obtenir une faible marge d'erreur).

Les sondages téléphoniques sont menés en novembre et en mars de chaque année.

Les francophones réagissent positivement aux initiatives annoncées et introduites depuis le lancement de la *Stratégie 2015*. Tous les indicateurs clés de la *Stratégie 2015*, mesurant la qualité, l'aspect original et novateur de la programmation, ainsi que sa capacité à refléter et rassembler les Canadiens, ont augmenté comparativement aux résultats de 2010-2011.

La programmation offerte par les Services français a reçu sa note la plus élevée pour la mesure « haute qualité » (8,4), alors que sa plus faible note a été attribuée à la mesure « reflète ma région » (7,1). Dans le cadre de la *Stratégie 2015*, les Services français continueront d'améliorer leur couverture régionale afin de mieux répondre aux besoins régionaux des Canadiens.

Rendement des Services anglais et des Services français

En plus de suivre le rendement global de notre nouveau plan, *Partout, Pour tous*, des indicateurs de rendement clés ont été conçus pour les Services anglais et les Services français de CBC/Radio-Canada. Ces indicateurs, tirés des plans de gestion des composantes médias, comprennent des résultats en fonction des cibles pour l'exercice en cours ainsi que les cibles pour le prochain exercice.

En 2011-2012, les Services anglais ont célébré de nombreux succès et réalisations, et ont continué de mobiliser et d'attirer des auditoires en nombre croissant vers la programmation et le contenu canadiens. Malgré ce rendement record au chapitre du contenu canadien, CBC a obtenu des résultats plus mitigés dans d'autres secteurs en raison de la concurrence accrue, de l'évolution des habitudes de consommation des médias et des décisions stratégiques prises dans l'optique d'objectifs à plus long terme.

CBC Radio a obtenu une part d'auditoire nationale combinée de 14,5 pour cent selon le sondage d'automne (pour CBC Radio One et CBC Radio 2). Il s'agit de la deuxième meilleure part d'auditoire de l'automne de toute l'histoire de CBC Radio. Cette dernière avait obtenu son meilleur rendement à l'automne 2010-2011, avec une part de 14,7 pour cent. Même si la cible n'a pas été atteinte, CBC Radio continue d'offrir un rendement record sur le plan de la part d'auditoire nationale.

Services anglais		Réalisations passées			Futures
		Résultats annuels 2010-2011	Cibles annuelles 2011-2012	Résultats annuels 2011-2012	Cibles annuelles 2012-2013
Réseaux de radio					
CBC Radio One et CBC Radio 2	Part d'auditoire de la journée complète[1]	14,7 %	14,9 %	14,5 %	14,3%
Télévision					
CBC Television	Part d'auditoire aux heures de grande écoute, saison régulière[3]	9,3 %	9,3 %	8,6 %	8,1 %
CBC News Network	Part d'auditoire de la journée complète, saison régulière[3]	1,4 %	1,5 %	1,4 %	1,4 % (avril-mars)[6]
Service régional					
Émissions du matin de CBC Radio One	Nombre d'heures moyenne hebdomadaire (lundi-vendredi), saison régulière[3]	4,8 millions	4,8 millions	6,0 millions	6,0 millions
Émissions de nouvelles télévisées de début/ fin de soirée	Durée d'écoute moyenne hebdomadaire (lundi-vendredi), saison régulière[3]	3,1 millions	3,1 millions	3,3 millions	3,5 millions
Pages web régionales	Moyenne mensuelle, visiteurs uniques, sept.-mars[2]	0,90 million	0,93 million	0,94 million	0,975 million (avril-mars)[6]
Nouvelles plateformes					
CBC.ca	Moyenne mensuelle, visiteurs uniques, sept.-mars[2]	5,8 millions	6,0 millions	6,2 millions	6,5 millions (avril-mars)[6]
Chaînes de télévision spécialisées					
CBC News Network	Abonnés	11,0 millions	11,1 millions	11,3 millions	11,4 millions
bold	Abonnés	2,2 millions	2,6 millions	2,6 millions	2,7 millions
documentary	Abonnés	2,4 millions	2,5 millions	2,6 millions	2,6 millions
Revenus[4]					
Services généralistes, spécialisés et en ligne		384,0 M$[5]	373,1 M$	399,2 M$	399 M$

[1] Source : BBM Canada, sondage d'automne (calners d'écoute), personnes âgées de 12 ans et plus.
[2] Source : comScore, personnes âgées de 2 ans et plus.
[3] Source : BBM Canada, audimètres notables (PPM), personnes âgées de 2 ans et plus.
[4] Les revenus de la chaîne documentary sont intégrés à 100 pour cent, même si CBC/Radio-Canada ne détient qu'une part de 82 pour cent dans la chaîne. Les revenus comprennent les crédits du FAPL, un fonds créé par le CRTC pour soutenir la programmation locale. Ce fonds est accessible aux stations de télévision généralistes présentes dans les marchés non métropolitains. Les chiffres de 2010-2011 et 2011-2012 ne comprennent pas les revenus tirés du marchandisage et des droits de diffusion, qui sont cependant inclus dans les cibles de 2012-2013.
[5] Les résultats comprennent les revenus ponctuels tirés de la Coupe du monde de soccer de la FIFA.
[6] Les résultats de 2010-2011 et de 2011-2012 reposent sur la saison de télévision, qui va de septembre à mars, alors que les résultats de 2012-2013 seront fondés sur l'exercice financier soit la période d'avril à mars.

Le matin, du lundi au vendredi, soit la case horaire au cours de laquelle est diffusé le plus grand nombre d'émissions de radio régionales, CBC Radio One a dépassé de 25 pour cent sa cible sur le plan de la durée d'écoute moyenne hebdomadaire pendant la saison régulière. Il s'agit d'un rendement exceptionnel pour ce service clé de CBC Radio One.

Même si elle a connu le meilleur lancement de grille hivernale de l'histoire, attiré des auditoires records vers des émissions canadiennes et obtenu une moyenne de plus de un million de téléspectateurs pour cinq de ses émissions, CBC Television a manqué sa cible globale de part d'auditoire pour la saison régulière, terminant la saison avec une part d'écoute globale de 8,6 pour cent aux heures de grande écoute. Plusieurs facteurs ont contribué à ce résultat. Ainsi, les trois grands réseaux de télévision généralistes de langue anglaise ont tous enregistré une baisse de leur part d'auditoire, tandis que celle des chaînes généralistes et spécialisées américaines augmentait. Par ailleurs, l'automne a été moins bon qu'on l'espérait pour CBC, ses émissions de début des heures de pointe, comme *Jeopardy*, ayant enregistré des résultats à la baisse. En outre, certaines émissions qui étaient de retour n'ont pas offert un rendement à la hauteur de celui de l'an dernier et certaines nouvelles émissions ont offert un rendement inférieur aux attentes.

En ce qui concerne les services régionaux, les bulletins de nouvelles locales présentés en début et en fin de soirée à CBC Television ont dépassé de 200 000 leur cible au chapitre de la durée d'écoute moyenne hebdomadaire pendant la saison régulière. CBC News Network a enregistré une part d'auditoire de 1,4 pour cent pour la journée complète, ce qui équivaut à son rendement de 2010-2011, mais est légèrement inférieur à la cible fixée.

Pour les nouvelles plateformes, les cibles du nombre moyen de visiteurs uniques par mois ont été supérieures aux résultats de l'an dernier et CBC a atteint ou dépassé ces cibles dans trois catégories sur quatre : ensemble de *CBC.ca*, *CBCnews.ca* et *CBCsports.ca*. La baisse de rendement de CBC Entertainment Online a été similaire à celle de CBC Television.

Les ententes à long terme avec nos partenaires distribuant les chaînes spécialisées (câblodistributeurs et distributeurs par satellite) nous ont permis d'atteindre et de dépasser les cibles du nombre d'abonnés pour l'année des chaînes **bold** et *documentary* respectivement. CBC News Network a continué d'affirmer son leadership en demeurant la chaîne spécialisée de nouvelles et d'information en langue anglaise la plus distribuée au Canada, dépassant sa cible du nombre d'abonnés.

Sur le plan des revenus, CBC a dépassé la cible fixée de 7 pour cent, grâce aux revenus publicitaires additionnels générés en grande partie par les séries éliminatoires du hockey et d'autres facteurs, comme la vente d'émissions et la location d'installations. Les revenus autogénérés demeurent une source importante de financement pour CBC.

Services français		Réalisations passées			Futures
		Résultats annuels 2010-2011	Cibles annuelles 2011-2012	Résultats annuels 2011-2012	Cibles annuelles 2012-2013
Réseaux de radio					
Première Chaîne et Espace musique	Part d'auditoire de la journée complète[1]	19,5 %	19,5 %	17,8 %	16 %[2]
Télévision					
Radio-Canada	Part d'auditoire aux heures de grande écoute, saison automne/ hiver[6]	19,9 %	19,3 %	18,7 %	18,2 %
Chaînes spécialisées : RDI, ARTV, Explora[7]	Part d'auditoire de la journée complète, saison automne/ hiver[8]	4,5 %	4,5 %	4,6%	4,7 % (avril-mars)[5]
Service régional					
Première Chaîne	Part d'auditoire des émissions du matin, lundi-vendredi 6 h-9 h[1]	19 %	19 %	17 %	16 %[2]
Téléjournal 18 h	Téléspectateurs par minute en moyenne, moyenne hebdomadaire, lundi-vendredi de 18 h à 18 h 30, saison automne/ hiver[6]	317,000	323,000	291,000	290,000
Pages web régionales	Moyenne mensuelle, visiteurs uniques, sept.-mars[4]	477,000	458,000	476,000	497 000 (avril-mars)[5]
Périodes de mise à jour en direct sur les sites web régionaux	Heures par semaine[12]	819	832	837	Mesure abandonnée
Le reflet régional	Perception du reflet régional[11]	64,7 %	65,0 %	66,5 %	Mesure abandonnée
Site web[3]					
Radio-Canada.ca, Tou.tv, Bandeapart.fm, RCI.net et Espace.mu	Moyenne mensuelle, visiteurs uniques, sept.-mars[4]	2,0 millions	2,1 millions	2,1 millions	2,1 millions (avril-mars)[5]
Chaînes de télévision spécialisées					
RDI	Abonnés	11,0 millions	11,0 millions	11,7 millions	11,8 millions
ARTV	Abonnés	2,1 millions	2,1 millions	2,1 millions	2,1 millions
Revenus[9]					
Services généralistes, spécialisés et en ligne		224,9 M$	230,0 M$	228,6 M$	253,5 M$[10]

[1] Source : BBM Canada, sondage d'automne (cahiers d'écoute), personnes âgées de 12 ans et plus.
[2] Source : BBM Canada, sondages du printemps et d'automne 2012 (cahiers d'écoute), personnes âgées de 12 ans et plus.
[3] Espace.mu a été lancé le 13 juin 2011. Les résultats de RCI Vision, qui a été lancé le 20 juin 2011, sont intégrés à ceux de RCI.net.
[4] Source : comScore, personnes âgées de 2 ans et plus.
[5] Les résultats de 2010-2011 et de 2011-2012 reposent sur la saison de télévision, qui va de septembre à mars, alors que les résultats de 2012-2013 seront fondés sur l'exercice financier, soit la période d'avril à mars.
[6] Source : BBM Canada, audimètres portables (PPM). Québécois francophones âgés de 2 ans et plus.
[7] Les résultats de la chaîne Explora, lancée à la fin de mars 2012, ne sont pas inclus dans les résultats de 2011-2012.
[8] Source : BBM Canada, audimètres portables (PPM). Québécois francophones âgés de 2 ans et plus abonnés à un service de distribution de télévision.
[9] Les revenus comprennent les crédits du FAPL, un fonds créé par le CRTC pour soutenir la programmation locale. Ce fonds est accessible aux stations de télévision généralistes présentes dans les marchés non métropolitains. Les chiffres de 2010-2011 et de 2011-2012 ne comprennent pas les revenus tirés du marchandisage et des droits de diffusion, qui sont cependant inclus dans les cibles de 2012-2013.
[10] Les cibles de 2012-2013 comprennent les résultats attendus pour ARTV.
[11] Les sondages téléphoniques sont menés en novembre et en mars de chaque année avec les échantillons de 1 200 francophones pour chaque sondage (TNS Canadian Facts). Pourcentage des répondants qui sont fortement en accord (score de 8, 9 ou 10 sur une échelle de 10 points) que le contenu diffusé à la Télévision de Radio-Canada, à la Première Chaîne et à *Radio-Canada.ca* reflète ma région.
[12] Le nombre de sites régionaux et le nombre d'heures par semaine d'activité en direct (incluant le site régional de Montréal). La moyenne est basée sur l'exercice financier (avril à mars).

En 2011-2012, Radio-Canada a connu de francs succès et des résultats plus modestes qui doivent être analysés dans le contexte d'un environnement concurrentiel en mutation et de décisions stratégiques prises dans une perspective à long terme.

Avec une part de marché combinée de 17,8 pour cent, la Première Chaîne et Espace musique n'ont pas atteint leur cible de 19,5 pour cent. Sur les marchés régionaux, les émissions du matin ont obtenu des résultats similaires, attirant une part d'auditoire de 17 pour cent, soit 2 points de moins que l'objectif fixé. Dans le cadre de la *Stratégie 2015*, il est convenu que la radio se fera encore plus novatrice. Des changements dans la grille au début de l'automne ont bouleversé les habitudes d'écoute au moment même où la concurrence s'intensifiait sur le marché du Grand Montréal et dans les régions.

Radio-Canada a confirmé sa position concurrentielle sur ses plateformes numériques. Avec une moyenne mensuelle combinée de 2 137 000 visiteurs uniques, les sites de Radio-Canada (*Radio-Canada.ca*, Tou.tv, *RCInet.ca*, *bandeapart.fm* et le tout récent *Espace.mu*) ont affiché une augmentation combinée de 6 pour cent de leur portée par rapport à la même période (septembre à mars) l'an dernier. Le renouvellement de la zone régionale de *Radio-Canada.ca* a aussi porté ses fruits, la fréquentation ayant augmenté à 476 000 visiteurs uniques, ce qui est supérieur à notre objectif de 458 000, et nous avons également étendu la portée de nos sites régionaux de 2 pour cent comparativement à l'an dernier.

Grâce à une programmation créative et diversifiée et aux résultats solides obtenus à l'automne et pendant la période des fêtes, la Télévision de Radio-Canada a affiché une part d'auditoire de 18,7 pour cent aux heures de grande écoute pour la saison régulière. Ce résultat, qui est inférieur à la cible fixée à 19,3 pour cent, s'explique par la concurrence féroce qu'elle a dû affronter au cours de l'hiver.

Malgré notre solide engagement à l'égard des nouvelles, nos bulletins régionaux n'ont pas atteint leur cible, l'auditoire moyen se chiffrant à 291 000 téléspectateurs de 18 h à 18 h 30 pendant la saison régulière. Dans l'ensemble, les bulletins télévisés ont été moins écoutés par les francophones cette année. Par ailleurs, les bulletins de nouvelles du début de soirée ont subi eux aussi la concurrence des émissions de divertissement.

L'année a été bonne pour les chaînes spécialisées de Radio-Canada. ARTV et le RDI ont enregistré une part d'auditoire combinée de 4,6 pour cent, ce qui dépasse légèrement l'objectif fixé de 4,5 pour cent. À la suite de la conversion à la transmission numérique et de l'augmentation subséquente du nombre d'abonnés des câblodistributeurs et des services numériques, le RDI a atteint le nombre de 11,7 millions d'abonnés, une hausse de 5 pour cent par rapport à l'an dernier. ARTV a maintenu son nombre d'abonnés à 2,1 millions.

Grâce aux bons résultats au chapitre des revenus générés par les abonnements et la distribution de contenu numérique, les revenus autogénérés par Radio-Canada ont atteint leur cible à 99 pour cent avec un total de 228,6 millions de dollars en fin d'exercice.

Attentes et résultats en matière de contenu canadien

La diffusion d'émissions canadiennes est un élément clé de la *Stratégie 2015*. Le CRTC fixe par ailleurs des exigences réglementaires en ce qui concerne le contenu canadien à la télévision.

Le CRTC établit les attentes de service pour la Télévision de Radio-Canada et pour CBC Television.

Premièrement, entre 6 h et minuit les journées de radiodiffusion, au moins 75 pour cent du contenu diffusé doit être canadien. Deuxièmement, au cours des heures de grande écoute, soit de 19 h à 23 h, un minimum de 80 pour cent de contenu canadien doit être diffusé. Ces deux mesures sont des moyennes calculées sur toute l'année de radiodiffusion, soit du 1er septembre au 31 août suivant.

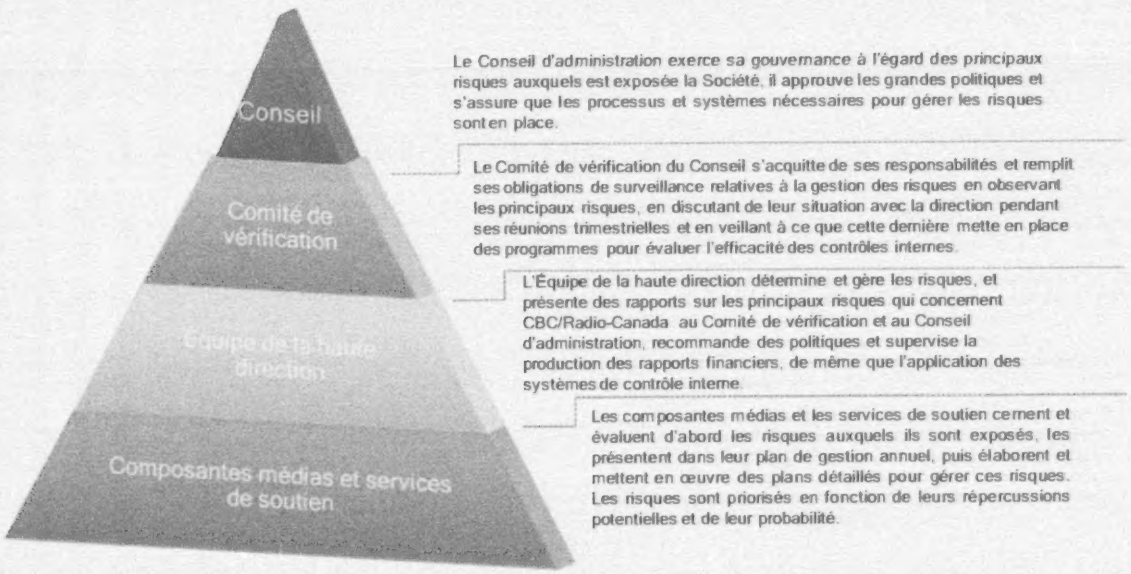
Le tableau ci-dessous fait état des résultats des deux années de radiodiffusion complètes les plus récentes. Au cours de chacune de ces années, la Télévision de Radio-Canada et CBC Television ont dépassé les attentes du CRTC en matière de contenu canadien, que ce soit pour l'ensemble de la journée de radiodiffusion ou aux heures de grande écoute.

Contenu canadien	Résultats 1er sept. 2010 au 31 août 2011	Attentes annuelles - réglementation	Résultats 1er sept. 2009 au 31 août 2010
Télévision de Radio-Canada			
Journée de radiodiffusion (lundi au dimanche, 6 h à minuit)	86 %	75 %	82 %
Heures de grande écoute (lundi au dimanche, 19 h à 23 h)	93 %	80 %	88 %
CBC Television			
Journée de radiodiffusion (lundi au dimanche, 6 h à minuit)	84 %	75 %	85 %
Heures de grande écoute (lundi au dimanche, 19 h à 23 h)	82 %	80 %	82 %

7. Gestion du risque et tableau des principaux risques

En tant que radiodiffuseur public national du Canada, CBC/Radio-Canada occupe une place importante au sein du système canadien de radiodiffusion et fait face à des risques uniques sur le plan de la planification et de l'exploitation. Comme tous les radiodiffuseurs, la Société doit s'adapter aux changements technologiques, à l'évolution démographique et aux exigences changeantes des consommateurs, ainsi qu'aux changements structurels qui surviennent dans l'industrie. En sa qualité de radiodiffuseur public ayant en vertu de la *Loi* le mandat de servir tous les Canadiens, CBC/Radio-Canada est confrontée également aux attentes du public, à des défis financiers et à des risques uniques.

Le programme de gestion des risques de CBC/Radio-Canada s'inscrit dans un cadre intégré aux processus opérationnels à l'échelle de toute l'organisation. La responsabilité de la gestion des risques est partagée entre les groupes suivants : le Conseil d'administration de CBC/Radio-Canada et son Comité de vérification, l'Équipe de la haute direction, et les divisions opérationnelles.



La Vérification interne planifie les vérifications qu'elle effectue en fonction des résultats du processus d'évaluation des risques, pour faire en sorte que le plan de vérification annuel couvre à tour de rôle les risques les plus importants.

Le tableau ci-dessous traite des principaux risques auxquels CBC/Radio-Canada a été exposée pendant l'exercice 2011-2012 et leurs retombées continues en 2012-2013.

Principaux risques	Mesures d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
1. Pressions budgétaires Un certain nombre de facteurs contribuent individuellement et collectivement aux pressions budgétaires existantes :		
a. Budget fédéral de 2012 Le budget fédéral présenté le 29 mars 2012 prévoyait une réduction des crédits parlementaires de CBC/Radio-Canada de 115 millions de dollars sur trois ans, dans le cadre du Budget fédéral de 2012. Le financement ponctuel de 60 millions de dollars que reçoit la Société depuis 2001-2002 est inclus dans le montant des crédits assujettis aux cibles de réduction. Risque que les initiatives ciblées pour réduire les coûts et augmenter les revenus ne permettent pas d'atteindre les résultats visés.	Mettre en œuvre les mesures afin de réduire les coûts et accroître les revenus. Assurer une gestion et une surveillance en continu de la mise en œuvre des initiatives pour s'assurer d'atteindre les résultats escomptés.	Le montant des crédits parlementaires des trois prochaines années étant connu, la Société peut procéder à une planification pluriannuelle. Toutefois, le Budget fédéral de 2012 réduira considérablement nos choix en matière de programmation et d'exploitation. L'accent sera mis sur la réalisation des priorités stratégiques, la mise en œuvre des changements nécessaires et la gestion des incidences, à la fois à l'interne et à l'externe, sur la Société et sur ses parties intéressées.
b. Intégration verticale – Droits, émissions et distribution des chaînes CBC/Radio-Canada est le seul grand télédiffuseur au Canada sans affiliation dans le domaine de la distribution depuis l'acquisition de Canwest Global par Shaw Communications en 2010 et celle de CTVglobemedia par BCE en 2011. Il existe un risque que les entreprises de distribution de radiodiffusion (EDR) proposent des modalités de distribution qui favorisent leurs propres services spécialisés, au détriment de ceux de la Société. Il est également possible que les EDR abandonnent la distribution des services de télévision actuels de la Société dont la distribution n'est pas obligatoire, ou retardent le lancement de nouveaux services que la Société veut offrir. Les revenus que la Société tire de la distribution par les EDR de ses services de télévision spécialisée pourraient également baisser.	Entreprendre des discussions stratégiques avec les EDR pour faire valoir la valeur globale des services de programmation offerts et des relations commerciales, et négocier des ententes de longue durée comportant des modalités qui protègent ou améliorent les conditions de distribution et les revenus actuels.	Nous avons conclu des ententes de distribution de longue durée avec de grandes EDR, dont une entente de principe de cinq ans avec Vidéotron, qui a été annoncée le 5 mars 2012.
Intensification de la concurrence dans le domaine des sports professionnels, du fait qu'un petit groupe de joueurs disposant de moyens financiers considérables se disputent les mêmes propriétés.	CBC souhaite renouveler les droits de diffusion de sports professionnels qu'elle détient actuellement, comme ceux de la LNH, qui viennent à échéance en juin 2014, et elle a d'ailleurs déjà commencé à se préparer en vue des négociations.	
Dans le cadre du processus d'approbation des acquisitions d'entreprises de radiodiffusion, le CRTC impose des obligations en matière de contenu canadien qui auront vraisemblablement pour effet d'accroître la demande et les coûts des productions indépendantes canadiennes.	Négocier des ententes complètes de droits de diffusion qui avantagent à la fois CBC/Radio-Canada et les producteurs indépendants.	Poursuivre les stratégies ciblées.
c. Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL) Le FAPL est une source essentielle de financement pour CBC/Radio-Canada. Pour l'année de radiodiffusion se terminant le 31 août 2012, on estime que la Société recevra 47 millions de dollars de crédits du FAPL, somme qui a déjà été incluse dans les plans de CBC/Radio-Canada. Toute réduction des fonds se répercutera sur notre programmation.	Maximiser notre admissibilité au FAPL tout en conservant notre flexibilité budgétaire.	Le 18 juillet 2012, le CRTC a rendu publique sa décision sur l'avenir du FAPL. Le Conseil réduira progressivement le Fonds au cours des deux prochaines années de radiodiffusion. Il prévoit notamment : * faire passer le taux de contribution de 1,5 % à 1 % pour l'année de radiodiffusion 2012-2013; * réduire le taux de contribution à 0,5 % pour l'année de radiodiffusion 2013-2014; * supprimer le FAPL au 1er septembre 2014. Nous évaluons les répercussions de cette décision sur nos initiatives télévisuelles de programmation locale et sur nos obligations réglementaires connexes pour la prochaine période d'application des licences.

Principaux risques	Mesures d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
d. Stratégie, budget et planification **Incapacité d'affecter nos ressources limitées de manière à produire les revenus nécessaires pour atteindre les objectifs de la *Stratégie 2015*, en raison du Budget fédéral de 2012 et d'autres pressions financières.**	Ralentir la mise en œuvre de la *Stratégie 2015* et en réduire la portée afin de gérer les pressions financières. Réaliser des économies supplémentaires et mettre en œuvre des pratiques exemplaires et de nouvelles méthodes d'organisation et d'exploitation qui nous permettent de mener à bien la *Stratégie 2015* (initiatives *À l'action*). Terminer la mise en œuvre des mesures d'efficacité institutionnelles, notamment l'initiative d'approvisionnement de prochaine génération. Revoir les cibles et les indicateurs de rendement clés (IRC) liés à la fois aux pressions financières (ceux qui sont liés aux revenus à produire et aux économies de coûts) et aux pressions non financières. Ces indicateurs sont utilisés dans le Plan d'entreprise, les rapports annuel et trimestriels, ainsi que dans les bulletins de rendement semestriels. Évaluer à intervalles réguliers les résultats en fonction des plans et modifier les plans en conséquence.	L'échéancier et la portée des initiatives prévues dans la *Stratégie 2015* ont été revus à la baisse à raison de 30 M$ par an, à cause des pressions financières. Il pourrait être nécessaire de modifier encore la *Stratégie 2015* si les cibles de revenus et de réduction des coûts ne sont pas atteintes. Il est également possible que la réduction des ressources disponibles pour la programmation ait un effet défavorable sur les résultats obtenus pour certains IRC non financiers.
e. Incidence sur les revenus publicitaires **Un certain nombre de facteurs influent sur les revenus publicitaires, dont l'incertitude économique, la migration de l'assiette publicitaire des services généralistes aux services spécialisés et numériques, les parts d'auditoire et les cotes d'écoute des émissions, ainsi que les autres débouchés offerts aux annonceurs sur le marché.** **L'incertitude économique accroît les risques inhérents aux plans de la Société qui tablent sur l'accroissement des revenus publicitaires pour compenser en partie les réductions du financement public annoncées dans le budget fédéral de 2012.**	La Société surveille de près les revenus publicitaires qu'elle enregistre et a mis au point des plans d'urgence.	Il pourrait être nécessaire de réduire encore les dépenses et d'apporter d'autres modifications aux plans de mise en œuvre de la *Stratégie 2015* si les cibles de revenus publicitaires ne sont pas atteintes.
2. Relations avec les syndicats **L'incapacité d'établir avec les syndicats une stratégie à long terme offrant une souplesse opérationnelle accrue pourrait avoir des effets néfastes sur les relations de travail entre la direction et les employés et faire échouer la *Stratégie 2015*.** **L'incapacité de conclure des ententes avec les syndicats aurait des impacts économiques et pourrait nuire à la gestion de la marque. Un certain nombre d'ententes doivent être renégociées entre 2012 et 2014.**	Continuer de faire valoir les besoins de la Société sur le plan de la flexibilité et s'assurer que les négociations pour le renouvellement des conventions collectives tiennent compte de ces besoins. Faire participer les syndicats aux discussions relatives aux difficultés économiques et les mettre à contribution dans la gestion des risques. Prévoir et mettre en œuvre des activités de communication visant les leaders syndicaux avant le lancement des stratégies et des initiatives de gestion (p. ex., changements dans les méthodes de production pour la réalisation d'économies). Négociation d'ententes fructueuses.	Les stratégies d'atténuation se poursuivront en 2012-2013.
3. Gestion des employés – Défis pour recruter, former, retenir et responsabiliser une main-d'œuvre compétente **La mesure dans laquelle les employés adhèrent à la mission de la Société peut avoir une incidence sur notre capacité de retenir notre personnel et d'atteindre nos objectifs.**	En réponse aux préoccupations exprimées dans le sondage sur la mobilisation des employés, des plans d'action ont été établis et sont actuellement mis en œuvre à l'échelle de l'entreprise, des composantes et des services. Deux priorités institutionnelles ont été définies : la reconnaissance et le développement.	S'assurer qu'une planification et une formation adéquates de la main-d'œuvre sont en place pour réorienter les activités conformément à la *Stratégie 2015* et s'assurer que les employés possèdent les compétences requises.

Principaux risques	Mesures d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
Il est essentiel que les employés aient les compétences nécessaires pour répondre aux besoins de transformation prévus dans la *Stratégie 2015*. Les trois axes stratégiques (programmation, régions et numérique) du plan entraîneront une transformation importante des modes de production, pour assurer la transition vers un modèle plus efficient, multiplateforme et numérique.	S'assurer qu'une planification et une formation adéquates de la main-d'œuvre sont en place pour réorienter les activités conformément à la *Stratégie 2015* et s'assurer que les employés possèdent les compétences requises.	Les stratégies ciblées se poursuivront en 2012-2013.
Les réductions d'effectif engendrent un climat d'incertitude et d'angoisse qui peut affecter le moral des employés, réduire la productivité et nuire au taux de maintien des employés à l'effectif.	Pour réduire ce risque, l'entreprise mise sur quatre stratégies : la transparence des communications avec les employés et les syndicats; la participation des employés et des directions des syndicats au changement, les investissements continus dans l'apprentissage et le développement, et l'accroissement des efforts pour reconnaître les contributions des employés.	Les stratégies ciblées se poursuivront en 2012-2013.
4. Enjeux réglementaires a. Renouvellement des licences Les audiences sur le renouvellement de nos licences débuteront le 19 novembre 2012. Le CRTC fixera alors les conditions rattachées à nos licences pour les cinq prochaines années, ce qui déterminera notre capacité d'atteindre les objectifs de la *Stratégie 2015*.	Travailler avec le CRTC pour en arriver à des conditions de licence mutuellement acceptables.	Dans sa demande de renouvellement de licences, CBC/Radio-Canada cherchera à obtenir un cadre de réglementation rationalisé qui lui permettrait de fonctionner de manière efficace et efficiente dans un environnement multiplateforme en mutation.
b. Ententes commerciales avec les producteurs indépendants Les négociations portant sur les ententes commerciales (visant notamment les droits, les contributions et autres conditions) entre CBC et la Canadian Media Production Association (CMPA) et entre Radio-Canada et l'Association des producteurs de films et de télévision du Québec (APFTQ) au sujet des productions indépendantes se poursuivront 2012-2013. Le risque le plus important tient à l'imposition de conditions à CBC/Radio-Canada qui ne sont pas compatibles avec son rôle de radiodiffuseur public national.	Continuer de négocier les ententes commerciales pour protéger les intérêts à la fois de CBC/Radio-Canada et ceux des producteurs indépendants.	Les stratégies ciblées se poursuivront en 2012-2013.
c. Services de programmation par contournement Le 25 mai 2011, le CRTC a entrepris une collecte de renseignements sur la programmation par contournement, c'est-à-dire l'accès internet à la programmation indépendant de toute structure ou de tout réseau dédié à sa distribution. Le 5 octobre 2011, le CRTC a estimé que les résultats de la collecte de renseignements n'étaient pas concluants. Le CRTC continuera de suivre l'évolution du marché et de ce dossier, et procédera à une autre collecte de renseignements ultérieurement.	Surveiller la situation et s'adapter en conséquence.	Le 16 avril 2012, le CRTC a annoncé qu'il ne procéderait pas à une seconde collecte de données, et qu'il se contenterait plutôt de suivre l'évolution de la situation.
d. Passage à la télévision numérique Suivant la tendance observée dans d'autres pays, le CRTC a décidé d'abandonner la télévision analogique par voie hertzienne au profit de la télévision numérique (TVN) à compter du 31 août 2011. Les 27 stations émettrices de la Société seront ainsi dotées d'un émetteur numérique. En 2011-2012, la Société a mis hors service 30 émetteurs analogiques dans les marchés à conversion obligatoire. CBC/Radio-Canada a déposé une demande au CRTC pour modifier ses licences afin qu'elles tiennent compte de la mise hors service des 620 émetteurs analogiques encore en service d'ici le 31 juillet 2012, pour composer avec les réductions de financement dans le cadre du Budget fédéral de 2012.	Informer et sensibiliser la population en général sur les plans de CBC/Radio-Canada au moyen d'activités de communication. Plan de communications détaillant les relations avec le gouvernement ainsi que les activités et les initiatives pour chaque région, en vue de calmer les inquiétudes des populations locales et d'atténuer les réactions négatives.	La Société informera les Canadiens que seulement 1,7 pour cent de la population capte encore les signaux de télévision de CBC/Radio-Canada émis par voie analogique, et qu'en raison des pressions financières auxquelles elle est confrontée, elle doit accélérer l'abandon prévu de cette technologie.

Principaux risques	Mesures d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
Cela signifie concrètement que certains marchés seront désormais privés des signaux de télévision de la Société transmis par voie hertzienne. Il existe par conséquent un risque que le retrait du radiodiffuseur public soit vu comme une réduction des services offerts dans certaines communautés.		
5. Remplacement et optimisation de l'infrastructure Ressources limitées pour combler les besoins au titre des immobilisations pour les opérations suivantes :		
• Réfections et rénovations des immeubles.	Planifier et prioriser l'entretien des immeubles, en mettant l'accent sur la santé et la sécurité et sur la poursuite des activités.	Un groupe multidisciplinaire, le Comité des espaces critiques, procède actuellement à la sélection et à l'embauche de spécialistes externes pour l'aider à définir un ensemble de normes pour la gestion des espaces critiques.
• Remplacement de l'équipement de production vieillissant par la technologie de production en haute définition (HD).	Nous poursuivrons les travaux de remplacement dans les limites des ressources disponibles, en fonction des priorités établies.	Le remplacement progressif de l'équipement de production vieillissant par la technologie haute définition est prévu pour les prochaines années, dans les limites des ressources budgétaires disponibles.
• Vieillissement des émetteurs radio de tout le pays qui atteignent la fin de leur durée de vie utile.	Une stratégie de gestion des émetteurs a été mise au point afin de réduire l'envergure du réseau actuel et la somme des investissements nécessaires pour maintenir la couverture.	Poursuivre les stratégies ciblées.
• Rationalisation de l'exploitation des biens immobiliers de la Société pour réduire l'espace non utilisé et les coûts.	CBC/Radio-Canada accélère la mise en œuvre de son plan de réduction de la superficie globale de son parc immobilier. D'ici 2017, réduire de plus de 800 000 pieds carrés la superficie actuelle du parc immobilier, qui fait un peu plus de 4,3 millions de pieds carrés. À plus court terme, nous vendrons des immeubles appartenant à CBC/Radio-Canada, en passant de propriétaire à locataire dans plusieurs établissements, et en cherchant à louer l'espace vacant dans les autres immeubles.	Les Services immobiliers de CBC/Radio-Canada mettront en œuvre des plans de gestion stratégique du portefeuille immobilier de la Société au cours des prochaines années.
• Le sous-investissement au titre du remplacement et de la mise à niveau de l'infrastructure technologique accroît les risques de défaillance technique. Risque d'augmentation des coûts liés à l'entretien des systèmes vieillissants ou décentralisés par rapport aux systèmes centralisés.	Évaluer les options de remplacement des systèmes désuets ou qui ne sont plus pris en charge, et recommander des solutions.	Mettre en œuvre les recommandations retenues.
6. Défis liés au FMC Les nouvelles règles d'attribution du financement du Fonds des médias du Canada (FMC) pourraient réduire le soutien à CBC/Radio-Canada.	La Société a présenté sa position de manière proactive auprès du FMC, notamment en participant au groupe de discussion national du FMC.	Les crédits attribués par le FMC à CBC/Radio-Canada en 2012-2013 sont pratiquement équivalents à ceux de l'année précédente. Les règles d'attribution pourraient avoir été modifiées ou pourraient l'être l'an prochain.
7. Accès à l'information Gestion de la perception au sein du public que la Société manque de responsabilisation et de transparence. Risque qu'une modification de la *Loi* ne restreigne ou n'entrave l'indépendance éditoriale de la Société.	Continuer de produire et de distribuer le *Bulletin sur la transparence*, qui fait état des progrès accomplis dans le traitement des demandes d'accès à l'information. Poursuivre la gestion de l'information publiée sur le site web institutionnel à la section *Divulgation proactive*. Faciliter l'accès à l'information publiée sur le site web institutionnel. Continuer d'investir pour améliorer la gestion et le traitement des demandes d'accès à l'information.	Poursuivre la mise en œuvre des stratégies ciblées en 2012-2013.

8. Plan financier

Aperçu financier

L'aperçu financier en Annexe A présente le portrait financier de la Société de 2012-2013 à 2016-2017.

La position d'équilibre présentée pour la période allant de 2012-2013 à 2016-2017 dans l'Annexe A est obtenue en faisant correspondre les dépenses aux ressources attendues.

Les prévisions tiennent compte des réductions budgétaires de 115 millions de dollars sur trois ans annoncées dans le budget fédéral de 2012. Non seulement la Société doit-elle s'adapter à ces réductions budgétaires de 115 millions de dollars sur trois ans, mais elle doit en plus s'attendre à des pressions financières additionnelles de 85 millions de dollars par année d'ici 2014-2015 en raison des inévitables augmentations de coûts et des investissements requis pour atteindre ses objectifs stratégiques. Au total, CBC/Radio-Canada devra mettre en œuvre des mesures pour gérer des pressions financières de 200 millions de dollars par année d'ici 2014-2015 et assumer des coûts ponctuels pouvant aller jusqu'à 25 millions de dollars liés au versement d'indemnités de départ.

Le 4 avril 2012, un nouveau plan financier approuvé par le Conseil d'administration de CBC/Radio-Canada a été annoncé afin de permettre à la Société d'atteindre deux objectifs fondamentaux : i) maintenir sa capacité de s'acquitter de son mandat en vertu de la *Loi sur la radiodiffusion* et ii) continuer d'appliquer la *Stratégie 2015* en offrant des émissions canadiennes de qualité supérieure, en augmentant sa présence régionale et les retombées locales, et en investissant davantage dans les plateformes numériques.

Les mesures que nous mettrons en œuvre pour gérer ces pressions financières de 200 millions de dollars se divisent en cinq catégories : 1) augmenter nos revenus; 2) transformer Radio Canada International (RCI); 3) accélérer la mise hors service de nos émetteurs analogiques; 4) réduire les coûts et offrir les services différemment; et 5) modérer le déploiement de la *Stratégie 2015*.

Augmentation des revenus autogénérés

CBC/Radio-Canada prévoit augmenter ses revenus autogénérés d'un montant pouvant aller jusqu'à 50 millions de dollars sur une base permanente en misant sur la publicité à la Télévision, en stimulant les revenus des services numériques et, en guise de solution de rechange à des solutions plus draconiennes, en acceptant la publicité et les commandites à CBC Radio 2 et à Espace musique.

CBC/Radio-Canada cherchera également à tirer plus de revenus de son portefeuille immobilier en vendant certains immeubles dont elle est propriétaire afin de louer des installations plus efficaces et moins coûteuses.

Transformer RCI

Le service de transmission sur ondes courtes des émissions de RCI sera aboli, et RCI rejoindra ses auditoires nationaux et internationaux en mettant son contenu sur le web dans cinq langues (français, anglais, espagnol, arabe et mandarin) plutôt que sept (il n'y aura plus d'émissions en russe ni en portugais). Cette décision devrait permettre d'économiser jusqu'à 10 millions de dollars sur une base permanente.

Accélération de la mise hors service des émetteurs analogiques

CBC/Radio-Canada cessera d'émettre des signaux de télévision analogiques dès le 31 juillet 2012. Cette décision devrait permettre d'économiser jusqu'à 10 millions de dollars sur une base permanente.

Réduire les coûts et offrir les services différemment

Un autre groupe de mesures vise à réduire nos coûts et à offrir nos services différemment. Nous analysons actuellement nos activités afin d'éliminer celles qui ne nous permettent pas de nous rapprocher des objectifs

énoncés dans la *Stratégie 2015*. Cette série de mesures devrait nous permettre de trouver des économies à réaliser pouvant aller jusqu'à 100 millions de dollars sur une base permanente.

Au cours des dernières années, et plus particulièrement dans le cadre des initiatives du plan de redressement financier de 171 millions de dollars de 2009-2010, nous nous sommes constamment concentrés sur les gains possibles d'efficacité opérationnelle et d'efficacité de nos productions en concrétisant systématiquement toutes les économies possibles. Ces efforts se poursuivront.

Nous maintiendrons également notre priorité de réduire l'étendue de notre portefeuille immobilier. Notre objectif était d'en réduire la superficie d'au moins 400 000 pieds carrés d'ici 2015, mais nous avons décidé d'accélérer ce mouvement et de réviser notre cible à plus de 800 000 pieds carrés d'ici 2017. À plus court terme, nous chercherons à nous départir d'immeubles appartenant à la Société, à passer du statut de propriétaire à celui de locataire dans un certain nombre d'établissements et à louer les locaux vacants dans nos immeubles restants.

Modérer le déploiement de la Stratégie 2015

Finalement, comme ces initiatives ne suffiront pas à combler dans son intégralité le manque à gagner de 200 millions de dollars, il nous faudra rééchelonner la mise en œuvre de la *Stratégie 2015*. Cette décision devrait permettre d'économiser 30 millions de dollars sur une base permanente.

Nous demeurons déterminés à atteindre nos objectifs de devenir une organisation plus distinctive, plus régionale et plus numérique, des objectifs essentiels à l'accomplissement de notre rôle en tant que radiodiffuseur public du Canada dans un monde en évolution rapide. Cependant, en raison de notre réalité financière, il ne sera pas possible d'aller aussi vite ni aussi loin que nous l'aurions souhaité dans la réalisation de certains éléments de notre *Stratégie 2015*.

Voici en conséquence quelques-unes des mesures que nous prendrons : réduction des émissions dans la grille réseau, réduction du nombre ou du budget des grands événements produits, diminution du nombre d'enregistrements de concerts en direct à la Radio et diminution du nombre de projets de programmation transculturelle.

Même si nous sommes en bonne voie de lancer ou d'améliorer les services locaux offerts à 3,5 millions de Canadiens sur les 6 millions que nous avions dit vouloir cibler d'ici la fin de 2015, il sera plus long que prévu et plus difficile d'atteindre les 2,5 millions de Canadiens restants. À cause des pressions actuelles, les initiatives de CBC pour achever son plan d'expansion du service local porteront sur les services numériques seulement plutôt que sur une combinaison de services radio et de services numériques, et le nombre de possibilités sera donc réduit.

La stratégie concernant les chaînes spécialisées sera aussi touchée. CBC abandonne son projet de lancer une chaîne numérique pour enfants et, malgré l'obtention des licences requises, ni CBC ni Radio-Canada ne s'engageront dans la mise sur pied d'une chaîne spécialisée dans les émissions de sports. Finalement, nous avons également l'intention de vendre **bold**, une des chaînes spécialisées de CBC dont les conditions de licence ne s'intègrent plus à notre stratégie et qui n'est en rien complémentaire aux autres volets de notre programmation.

Ces mesures sont profondes, les changements qui en découlent sont importants, et les effets seront très visibles sur les services que nous offrons. Il faudra un certain temps pour en mesurer toutes les retombées sur nos émissions, nos services et nos activités, et pour comprendre la manière dont ces changements seront accueillis par les parties intéressées à nos activités, nos employés, nos partenaires, les collectivités que nous servons, nos auditoires et les Canadiens de tout le pays.

Un maximum de 650 postes à temps plein (ETP) devraient être abolis d'ici trois ans (soit 7 pour cent de l'ensemble de nos ETP). Ces abolitions de postes seront étalées comme suit dans le temps : environ 450 en 2012-2013, environ 150 en 2013-2014 et le reste au cours de l'exercice suivant. Malheureusement, dans une organisation dont la masse salariale représente environ 60 pour cent de son budget global, il est impossible de mettre en œuvre des réductions budgétaires de cette ampleur sans qu'il y ait des retombées importantes sur les employés. L'abolition de ces postes entraînera des coûts ponctuels qui, selon les estimations, pourraient atteindre 25 millions de dollars, une charge qui s'ajoutera aux pressions financières récurrentes de 200 millions de dollars.

Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL)

Les prévisions tiennent compte des contributions provenant du FAPL. Au cours de l'année de radiodiffusion se terminant le 31 août 2012, CBC/Radio-Canada prévoit recevoir environ 47 millions de dollars du Fonds. Le 18 juillet 2012, le CRTC a rendu publique sa décision concernant l'avenir du FAPL. Le Conseil réduira progressivement le Fonds au cours des deux prochaines années de radiodiffusion. Il prévoit notamment :

- faire passer le taux de contribution de 1,5 % à 1 % pour l'année de radiodiffusion 2012-2013;
- réduire le taux de contribution à 0,5 % pour l'année de radiodiffusion 2013-2014;
- supprimer le FAPL au 1er septembre 2014.

Nous évaluons les répercussions de cette décision sur nos initiatives télévisuelles de programmation locale et sur nos engagements réglementaires connexes pour la prochaine période d'application des licences. L'élimination de cette source de financement entraînera des ajustements dans nos niveaux de service et dans nos modes de prestations de services. Les prévisions tiennent compte de la réduction, puis de l'abolition du Fonds.

Risques importants associés au Plan financier et perspectives

Le plan mis en place par CBC/Radio-Canada pour relever ses défis financiers fera l'objet d'une surveillance étroite et, le cas échéant, il sera adapté au fil des trois années que durera sa mise en œuvre. Son succès dépendra fortement de la vitalité du marché de la publicité et de notre rendement global sur le plan des revenus.

Ce plan tient également pour acquis que le gouvernement rétablira son financement au titre de l'inflation salariale en 2013-2014 après un gel de trois ans. Une hausse de 1,5 pour cent de l'inflation salariale représente un coût de 13 millions de dollars par an. Le gel du financement sur trois ans a entraîné une inflation salariale non financée de plus de 40 millions de dollars par année sur une base permanente.

Plan d'emprunt

Le paragraphe 46.1(1) de la *Loi sur la radiodiffusion* accorde à CBC/Radio-Canada le droit de contracter des emprunts ne dépassant pas 220 millions de dollars, par tout moyen, ou tout montant supérieur accordé par le Parlement, sous réserve de l'approbation du ministre des Finances. Le paragraphe 54(3.1) de la *Loi* stipule que le plan d'emprunt de la Société doit être inclus dans le Plan d'entreprise et approuvé par le ministre des Finances.

Lorsque la Société a vendu des créances de Stingray et d'ONTREA comme indiqué dans le Plan d'entreprise 2010-2011, cela a fourni une garantie aux investisseurs pour qu'ils obtiennent la meilleure valeur possible pour cette vente. Cette garantie a été considérée comme un emprunt.

Conformément aux conditions de l'approbation accordée par le ministre des Finances pour cette autorisation d'emprunt, CBC/Radio-Canada fournit ci-dessous un rapport d'étape montrant les montants en souffrance par rapport à l'autorisation d'emprunter :

Capacité d'emprunt totale	**220 000 000 $**
Capacité utilisée au 31 mars 2011	
Garantie sur les créances de Stingray	0 $
Garantie sur les créances d'Ontrea	(176 194 113) $
Capacité restante	**43 805 887 $**

Conformément aux paragraphes 46.1(1) et 54(3.1) de la *Loi sur la radiodiffusion*, la Société sollicite une approbation de principe du ministre des Finances en vue d'emprunter de l'argent, sous réserve de la capacité d'emprunt restante de 43 millions de dollars en 2012-2013. CBC/Radio-Canada soumettra les propositions d'emprunt pertinentes pour approbation comme cela est exigé par le ministre des Finances.

ANNEXE A - Aperçu financier[1]

	2011-2012	Prévisions 2012-2013	Prévisions 2013-2014	Prévisions 2014-2015	Prévisions 2015-2016	Prévisions 2016-2017
PROVENANCE DES FONDS						
Crédits pour les activités opérationnelles	968.047 [9]	967.284 [9]	966.463 [10]	965.579 [10]	910.579 [10]	910.579 [10]
Financement supplémentaire pour les initiatives de programmation [2]	60.000	60.000	60.000	60.000		
Total - crédit pour les activités opérationnelles	**1.028.047**	**1.027.284**	**1.026.463**	**1.025.579**	**910.579**	**910.579**
Réduction du financement public (budget fédéral de 2012)		(27.800)	(69.550)	(115.000)		
Crédits parlementaires nets	**1.028.047**	**999.484**	**956.913**	**910.579**	**910.579**	**910.579**
Amortissement du financement des immobilisations différé et du financement pour le fonds de roulement [3]	134.270	124.000	124.000	124.000	124.000	124.000
Revenus publicitaires	375.725	394.971	427.676	462.734	469.675	476.720
Autres revenus [4]	267.484	269.183	272.634	277.285	281.308	285.391
Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL) [5]	45.755	38.005	22.197	6.471	-	-
TOTAL - PROVENANCE DES FONDS	**1.851.281**	**1.825.643**	**1.803.420**	**1.781.069**	**1.785.562**	**1.796.690**
DÉPENSES						
Télévision, radio et nouveaux médias [6]	1.720.357	1.719.000	1.701.550	1.679.876	1.684.599	1.695.882
Transmission, distribution et collecte	75.534	64.487	60.365	61.270	62.189	63.122
Administration nationale	11.423	11.206	10.993	10.784	10.946	11.110
Charges financières	33.455	31.950	30.512	29.139	27.828	26.576
TOTAL - DÉPENSES	**1.840.769**	**1.826.643**	**1.803.420**	**1.781.069**	**1.785.562**	**1.796.690**
ÉLÉMENTS HORS ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES						
Gain sur dilution provenant d'une fusion [7]	25.775					
Dividendes provenant d'une fusion [7]	5.094					
Perte nette sur la cession d'immobilisations corporelles	(517)					
TOTAL - ÉLÉMENTS HORS ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	**30.352**	-	-	-	-	-
POSITION NETTE [8]	**40.864**	-	-	-	-	-

[1] Les résultats sont présentés conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

[2] Le financement ponctuel de 60 millions de dollars, versé par le gouvernement depuis 2001 pour des initiatives de programmation, est compris dans la réduction du financement annoncée dans le budget fédéral de 2012.

[3] Les crédits parlementaires pour les dépenses en immobilisations sont comptabilisés sur la même base et sur la même période que l'amortissement des immobilisations achetées avec les fonds. Le budget d'immobilisations plus en détail à l'annexe B. La Société prévoit une accélération de l'amortissement et de la radiation d'actifs reliés à ROI ou mises par la mise hors service des émetteurs analogiques, dans le cadre des mesures de réduction des coûts. Ces montants n'ayant pas encore été déterminés, ils ne sont pas comptabilisés dans les revenus et dépenses ci-dessus.

[4] Comprend les revenus des services spécialisés (CBC News Network, RDI **bold**, documentary, ARTV, et, depuis 2012-2013, Explora) ainsi que les autres revenus.

[5] Le 19 juillet 2012, le CRTC a annoncé sa décision d'éliminer le FAPL. Ce fonds sera supprimé progressivement d'ici au 1 septembre 2014. Les taux de contribution du FAPL pour les années de radiodiffusion se terminant les 31 août 2012, 2013 et 2014 sont 1,5 %, 1,0 % et 0,5 % respectivement.

[6] Dépenses des chaînes principales et des chaînes spécialisées de CBC/Radio-Canada (comprend l'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles).

[7] Reflète l'impact de la fusion de Sirius Canada et de Canadian Satellite Radio (CSR) Holdings Inc. en juin 2011. Avant cette transaction, CBC/Radio-Canada détenait une participation de 26,05 pour cent dans Sirius Canada Inc. Le gain sur dilution hors trésorerie et les produits de dividendes provenant de la fusion se reflètent dans des éléments hors activités opérationnelles.

[8] Reflète les résultats nets avant les autres éléments du résultat global. On suppose une position nette équilibrée pour les années futures (avant le gain sur dilution hors trésorerie et la perte nette sur la cession d'immobilisations corporelles en 2011-2012).

[9] Reflète le gel du financement au titre de l'inflation salariale annoncé par le gouvernement fédéral dans le budget de 2010.

[10] L'augmentation du financement des salaires n'a pas encore été approuvée par le Conseil du Trésor pour les exercices de 2013-2014 à 2016-2017. On suppose que le financement des salaires au titre de l'inflation sera équivalent à l'augmentation réelle des dépenses au titre des salaires.

ANNEXE B - Budget d'immobilisations

CBC/Radio-Canada dépend énormément de la technologie et des actifs technologiques pour la production et la distribution de ses divers services. En outre, elle possède et exploite l'un des plus grands réseaux de transmission et de distribution de radiodiffusion du monde, avec 789 sites d'émetteurs situés dans tout le Canada. CBC/Radio-Canada gère également un portefeuille immobilier de plus de 4,3 millions de pieds carrés répartis dans 27 immeubles dont elle est propriétaire et dans 53 immeubles loués partout au Canada. En tout, la Société exerce ses activités opérationnelles au moyen d'un portefeuille d'actifs d'une valeur de 2,2 milliards de dollars (coût/valeur comptable).

Il en résulte que les fonds contenus dans le budget d'immobilisations d'un exercice donné servent principalement à assurer l'entretien des actifs, à réduire la désuétude des équipements et à réaliser des projets stratégiques. Le plan de dépenses en immobilisations de la Société vise en tout temps à appuyer la réalisation des priorités et des initiatives stratégiques énoncées dans le Plan d'entreprise.

Les immobilisations sont essentielles à la production et à la distribution des services de CBC/Radio-Canada. La Société s'est engagée à s'assurer que ces actifs sont acquis, gérés et éventuellement liquidés de la manière la plus stratégique et rentable possible. L'atteinte de cet objectif dans le monde actuel caractérisé par des révolutions technologiques, une démographie et des réalités économiques qui évoluent rapidement nécessite de nouvelles idées et approches. CBC/Radio-Canada se donne comme mission d'appliquer continuellement de nouvelles solutions à ses défis d'infrastructure.

Gouvernance et processus en matière d'immobilisations

Afin d'assurer que les investissements en immobilisations sont mis en œuvre de manière stratégique, dans les limites des ressources disponibles, la Société tient à jour un processus détaillé de planification des projets qui s'étale sur cinq ans. Ainsi, d'une année à l'autre, la plupart des changements apportés au plan d'immobilisations reflètent habituellement les correctifs apportés aux estimations de projets ou les changements de date dans la mise en œuvre des projets entre les périodes financières.

L'infrastructure de direction relative aux investissements en immobilisations est étroitement intégrée entre trois comités :

- Comité de direction des immobilisations – chargé de la planification stratégique et de la gouvernance du processus en matière d'immobilisations.
- Conseil stratégique des technologies – responsable du développement et de la mise en œuvre des stratégies technologiques.
- Table ronde sur le budget d'immobilisations – chargée du développement, de la mise en œuvre et de la gestion d'un plan de projet intégré à l'échelle de la Société pour donner suite aux priorités dans la limite des ressources disponibles.

En outre, le Comité de l'immobilier, le Comité de vérification et le Conseil d'administration exercent leur gouvernance sur les questions d'immobilisations.

Le processus en matière d'immobilisations de CBC/Radio-Canada s'inspire des meilleures pratiques de l'industrie en gestion de projets et de portefeuilles de projets. Dans le cadre de ce processus, tous les projets sont justifiés et approuvés, sur la base de la présentation d'une proposition d'affaires, qui inclut une analyse financière fouillée et une estimation de coûts détaillée. Les outils et les modèles employés dans le processus des immobilisations suivent les meilleures pratiques de l'industrie.

Le volume et la taille de chaque projet peuvent varier d'une année sur l'autre, mais en moyenne CBC/Radio-Canada entreprend 300 projets par an, dont près de la moitié s'étendent sur deux ans ou plus. Lorsque le rendement de l'investissement, la valeur actualisée nette ou l'analyse de la récupération des coûts sont des facteurs entrant en ligne de compte, ces calculs font partie de la justification et sont inclus dans la proposition d'affaires. Pour les autres types de projets, la justification de l'investissement repose sur les exigences juridiques ou réglementaires ou alors, il s'agit d'investissements essentiels à la mission pour poursuivre les activités d'exploitation lorsque certains actifs sont parvenus au terme de leur vie utile ou risquent de tomber en panne.

La Société s'efforce constamment d'améliorer ses pratiques de gestion des immobilisations. À cet égard, le Comité de vérification du Conseil d'administration a demandé que la Société examine ses processus liés aux immobilisations par rapport aux meilleures pratiques de l'industrie. L'examen, mené en collaboration avec la Vérification interne, a conclu que dans l'ensemble les processus de la Société cadrent avec les meilleures pratiques. Des points à améliorer ont été cernés, et des recommandations ont été faites que la direction a mises en œuvre et continue de mettre en œuvre.

Contexte pour le plan d'investissement en immobilisations

La Société subit l'effet de pressions convergentes exercées par les changements technologiques, la modernisation de ses actifs de base et son infrastructure vieillissante. Plusieurs des défis plus importants auxquels la Société fait face sur le plan des immobilisations sont présentés plus bas.

Passage de la télédiffusion analogique à la télédiffusion numérique

CBC/Radio-Canada possède 620 émetteurs de télévision analogique (CBC/Radio-Canada possède les licences pour 607 émetteurs de télévision analogiques, les 13 autres émetteurs analogiques étant exploités par des stations affiliées) et 27 émetteurs de télévision numérique dans tout le pays. Moins de 7 pour cent de la population canadienne continue de recevoir le signal de télévision par voie hertzienne. Le gouvernement et le CRTC avaient fixé au 31 août 2011 la date de l'arrêt de la transmission de la télévision analogique par voie hertzienne dans les principaux marchés au Canada. En vertu de la politique actuelle du CRTC, depuis le 31 août 2011, les radiodiffuseurs généralistes doivent transmettre leurs signaux de télévision hertziens en numérique dans les marchés désignés par le CRTC comme des marchés à conversion obligatoire.

Afin de réduire la pression exercée par la conversion au numérique sur les téléspectateurs canadiens qui comptent sur la transmission hertzienne, la Société s'est engagée à maintenir le service analogique au-delà du 31 août 2011 dans tous les marchés où le CRTC l'y autorise – soit dans tous les marchés autres que les marchés à conversion obligatoire. De plus, CBC/Radio-Canada a déposé une demande officielle au CRTC pour obtenir l'autorisation, qu'elle a obtenue, de continuer à diffuser en mode analogique jusqu'au 31 août 2012 dans les marchés à conversion obligatoire où elle ne prévoit pas installer d'émetteurs numériques. Le 4 avril 2012, CBC/Radio-Canada a demandé par écrit au CRTC qu'il l'autorise à renoncer aux licences correspondant à ses 607 émetteurs analogiques, et à cesser la diffusion en mode analogique le 31 juillet 2012, demande qui lui a été accordée le 17 juillet 2012.

La mise en service des 27 émetteurs numériques dans le cadre de l'interruption obligatoire de la transmission analogique dans les 51 marchés désignés par le CRTC a exigé un investissement de 60 millions de dollars. Du fait des contraintes de financement, cet investissement a entraîné un retard dans nombre de projets d'entretien et de modernisation des actifs dans d'autres catégories, problèmes qui devront être réglés au cours des prochaines années.

Méthodes de production et de distribution du service

Les actifs de l'industrie de la radiodiffusion utilisés dans la chaîne de production de la radio et de la télévision deviennent de plus en plus des solutions intégrées et des outils informatiques et logiciels. Ces outils exigent des taux de rafraîchissement beaucoup plus rapides que les actifs traditionnels qui ont moins de 10 ans. Parallèlement, la technologie de production de télévision en haute définition sera mise en place au fur et à mesure que les actifs connexes auront besoin d'un rafraîchissement normal dans la chaîne de production. De plus, les nouveaux médias comme la diffusion dans Internet et l'écoute sur les appareils mobiles nécessiteront d'autres investissements alors que la croissance de ce moyen de distribution se poursuivra.

Stratégie immobilière

La Société a mis au point une stratégie visant à optimiser la gestion de ses installations immobilières, qui représentent 32 pour cent de la base d'actifs actuelle de 2,2 milliards de dollars. La base d'actifs immobiliers est vieillissante et affiche un déficit croissant sur le plan de la maintenance. Les principaux objectifs de la stratégie consistent à réduire les coûts opérationnels, à transférer le risque immobilier et à maximiser les produits du portefeuille. Ces objectifs seront atteints par la réduction de notre empreinte dans l'immobilier, la réduction de 10 pour cent de l'espace occupé et la monétisation d'espaces excédentaires.

De plus, la Société libérera et vendra des installations dont elle est propriétaire et déménagera dans des locaux loués au besoin.

Deux grands projets sont en cours : le 8 juin 2012, la Société a reçu l'approbation du gouverneur en conseil pour signer un bail avec Allied Properties REIT concernant la location d'environ 168 000 pieds carrés au Centre canadien de radiodiffusion. Le deuxième projet concerne la Maison de Radio-Canada (redéveloppement du site à Montréal) qui en est actuellement à l'étape de la planification.

Aperçu du plan d'immobilisations

Avec un budget d'immobilisations de base pratiquement inchangé depuis les années 1990, des solutions novatrices ont nécessairement dû être employées pour relever les défis de financement en matière d'investissements prioritaires en immobilisations. Les moyens par lesquels la Société a pu gérer les pressions en matière d'immobilisations sont présentés dans la section sur l'Aperçu des immobilisations à la page 41.

La valeur de la plupart des projets (55 pour cent) tombe à moins de 500 000 dollars en cinq ans. Les projets plus importants qui sont supérieurs à 1 million de dollars représentent 30 pour cent du portefeuille, les 15 pour cent restants concernent des projets dont la valeur se situe entre 0,5 million de dollars et 1 million de dollars.

Le plan d'investissement en immobilisations de la Société fait partie intégrante de la stratégie à long terme. Même si la majorité des projets prévus appuient déjà la stratégie en assurant que nos installations de production, de distribution et les autres installations sont en mesure de satisfaire à nos exigences opérationnelles, des mises à jour annuelles seront nécessaires pour permettre de nouveaux investissements et financer des priorités imprévues qui seront définies au fur et à mesure de la mise en œuvre de la stratégie au cours des cinq prochaines années.

Passage aux normes internationales d'information financière (IFRS)

Le passage aux normes IFRS en 2011-2012 a entraîné la comptabilisation de certaines dépenses enregistrées auparavant comme des dépenses d'exploitation et qui sont maintenant considérées comme des dépenses en immobilisations. Plus précisément, certains projets d'entretien immobilier enregistrés auparavant comme des dépenses d'exploitation sont maintenant des dépenses en immobilisations. Une partie d'un contrat de location-acquisition à long terme de transpondeurs satellitaires avec Telesat est aussi comptabilisée dorénavant comme une dépense en immobilisations.

En moyenne, ces modifications comptables résultant du passage aux normes IFRS représentent 17 millions de dollars par an. Même si cela donne l'impression que les dépenses en immobilisations ont augmenté, les dépenses et les budgets d'exploitation ont seulement été réharmonisés afin d'être comptabilisés comme des dépenses en immobilisations.

Plan quinquennal d'investissement en immobilisations et budget d'immobilisations de 2012-2013

Le paragraphe 54(4) de la *Loi sur la radiodiffusion* stipule que CBC/Radio-Canada doit remettre au ministre du Patrimoine canadien le budget d'immobilisations inclus dans le Plan d'entreprise de la Société, ce budget devant être soumis, pour l'année qui vient, à l'approbation du Conseil du Trésor. Le budget d'immobilisations de la Société a été approuvé le 4 avril 2012 tel que présenté. Un résumé du budget d'immobilisations suit.

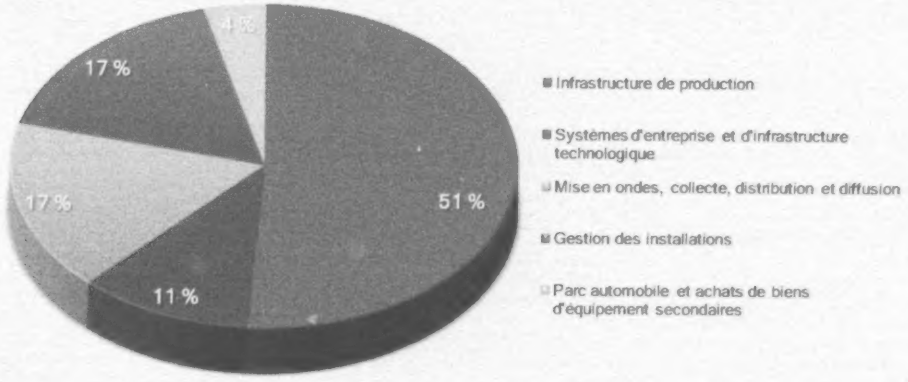
Sources et utilisation des fonds (en milliers de dollars)

FONDS D'IMMOBILISATIONS TOTAUX DISPONIBLES	Exercice précédent	Budget	Prévisions			
	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Crédits des immobilisations de base	92 331	92 331	92 331	92 331	92 331	92 331
Rapport de l'exercice précédent	(1 109)	0	0	0	0	0
Contrats de location-acquisition	19 286	21 200	22 898	24 372	25 752	25 958
Financement provenant des revenus autogénérés	14 344	22 787	14 840	16 275	13 040	8 727
Financement provenant des produits des ventes d'immobilisations	10 321	17 855	0	3 000	0	0
TOTAL - FONDS D'IMMOBILISATIONS TOTAUX DISPONIBLES	**135 173**	**154 173**	**130 069**	**135 978**	**131 123**	**127 016**

PLAN D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS	Exercice précédent	Budget	Prévisions			
	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Infrastructure de production						
Services de télévision	31 353	59 694	46 635	58 279	56 288	47 566
Services de radio	4 191	3 845	6 636	9 765	10 365	12 280
Initiatives communes des médias	3 337	3 425	1 950	1 125	975	25
Réseau anglais d'information	810	2 600	2 800	3 100	2 600	2 000
Réseau français d'information	196	0	2 000	2 000	2 000	2 000
Systèmes d'entreprise et d'infrastructure technologique	12 860	20 941	20 275	12 255	10 415	11 840
Mise en ondes, collecte, distribution et diffusion	31 710	21 075	22 988	20 003	19 578	23 251
Mise en ondes, collecte, distribution et diffusion - TVN	16 184	7 041	250			
Gestion des installations	28 014	24 117	21 100	24 016	23 467	22 619
Parc automobile et achats des biens d'équipement secondaires	6 518	5 435	5 435	5 435	5 435	5 435
TOTAL - PLAN D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS	**135 173**	**154 173**	**130 069**	**135 978**	**131 123**	**127 016**

Budget de 2012-2013

En 2012-2013, le total du budget d'immobilisations est estimé à 154,2 millions de dollars. Ceci comprend toutes les sources de financement, à l'exception des fonds reportés de 2011-2012 qui ne peuvent être estimés pour le moment.



Aperçu des immobilisations

Le budget d'immobilisations de l'Annexe B présente le plan d'investissement en immobilisations de la Société de 2012-2013 à 2016-2017.

La Société dispose d'un budget d'immobilisations de base d'environ 100 millions de dollars par an (y compris les investissements autofinancés comme les services spécialisés), pour 2,2 milliards de dollars (coût/valeur comptable) d'actifs en exploitation. À ce niveau de financement, le cycle moyen de remplacement des actifs devrait obligatoirement être de 22 ans (2,2 milliards de dollars/100 millions de dollars) pour que le financement suive le rythme annuel des exigences d'investissement en immobilisations.

Notre réalité est tout autre. Pour l'avenir, le niveau de financement viable de la Société se rapproche davantage des 125 millions de dollars, si la situation reste la même.

La grande majorité des actifs dans notre contexte opérationnel suivent des cycles de remplacement de moins de 15 ans. Les actifs technologiques de nos chaînes de production radio et télévision en représentent une grande partie. De plus en plus, ces actifs ont migré dans l'univers de l'informatique, où le seuil de désuétude, selon les fournisseurs, est inférieur à huit ans.

Pour gérer cette réalité, la Société a eu recours à plusieurs tactiques :

- Les actifs dans tous nos secteurs d'activités ont été maintenus au-delà des cycles de remplacement standard de l'industrie. La planification d'urgence et l'entretien régulier permettent de s'assurer que le risque pour les activités opérationnelles essentielles est atténué.
- Les actifs déclassés sont recyclés de manière dynamique afin de récupérer des pièces qui pourront contribuer au maintien d'autres actifs d'exploitation. Les entrepôts et les stocks de pièces sont maintenus dans ce but.
- Certains secteurs disposent de moins d'actifs essentiels. Par conséquent, nous devons accepter un certain taux d'échecs dans nos réponses.
- La collaboration entre tous les composants médias est nécessaire pour assurer des solutions intégrées, une technologie commune et un coût total d'exploitation le plus bas possible.
- Des contrats de location-acquisition ont été conclus pour des investissements qui ont la capacité de générer une source de revenus ou qui justifient ce moyen de financement, et des actifs excédentaires ont été vendus pour générer des fonds d'immobilisations.
- La Société a examiné en profondeur son portefeuille immobilier dans l'intention d'en réduire le coût et d'en tirer de la valeur.
- En dernier recours, la Société a aussi augmenté son budget d'immobilisations afin de répondre à des pressions extraordinaires liées à des priorités en matière d'investissement en immobilisations. Ces fonds sont issus habituellement des revenus autogénérés.

Le résultat de ces mesures se reflète dans nos états financiers annuels par la baisse continue de la valeur comptable nette de nos actifs au cours des dix dernières années, ce qui indique qu'en moyenne nos actifs restent opérationnels plus longtemps.

En même temps, nous faisons constamment le suivi de l'évolution de divers codes et règlements de sécurité auxquels nos plans d'immobilisations doivent se conformer. C'est une priorité qui ne supporte aucun compromis.

ANNEXE C - Mandat de CBC/Radio-Canada : Exigences de la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991

Mandat de la Société

La Canadian Broadcasting Corporation/Société Radio-Canada (CBC/Radio-Canada ou la Société) a été créée en 1936 par une loi fédérale. Le mandat législatif actuel de la Société, les pouvoirs qui lui sont conférés et ses mécanismes de gouvernance sont définis dans la *Loi sur la radiodiffusion de 1991* (la *Loi*). Chaque année, conformément à l'article 54 de la *Loi,* la Société doit soumettre au ministre du Patrimoine canadien un Plan d'entreprise qui fait état de toutes ses activités, y compris ses investissements et ceux de ses filiales, le cas échéant.

Le rôle de la Société dans le système canadien de radiodiffusion

L'article 3 de la *Loi sur la radiodiffusion* définit la politique de radiodiffusion pour le Canada et comprend des dispositions précises quant au rôle de la Société au sein du système canadien de radiodiffusion. Voici ce que stipulent les alinéas l) et m) du paragraphe 3(1) :

(l) « ... la Société Radio-Canada, à titre de radiodiffuseur public national, devrait offrir des services de radio et de télévision qui comportent une très large programmation qui renseigne, éclaire et divertit;

(m) la programmation de la Société devrait à la fois :

i. être principalement et typiquement canadienne;

ii. refléter la globalité canadienne et rendre compte de la diversité régionale du pays, tant au plan national qu'au niveau régional, tout en répondant aux besoins particuliers des régions;

iii. contribuer activement à l'expression culturelle et à l'échange des diverses formes qu'elle peut prendre;

iv. être offerte en français et en anglais, de manière à refléter la situation et les besoins particuliers des deux collectivités de langue officielle, y compris ceux des minorités de l'une ou l'autre langue;

v. s'efforcer d'être de la même qualité en français et en anglais;

vi. contribuer au partage d'une conscience et d'une identité nationales;

vii. être offerte partout au Canada de la manière la plus adéquate et efficace, au fur et à mesure de la disponibilité des moyens,

viii. refléter le caractère multiculturel et multiracial du Canada. »

Outre son mandat national, CBC/Radio-Canada est aussi tenue par le paragraphe 46(2) de la *Loi* de fournir un service international qui doit être conforme aux conditions de licence et à la réglementation du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (« CRTC ») ainsi qu'à toutes directives données par le gouverneur en conseil.

Aucun autre radiodiffuseur canadien, qu'il soit privé ou public, n'a un aussi vaste mandat ni une telle portée de par ses activités que CBC/Radio-Canada.

Pouvoirs de la Société

La partie III de la *Loi* définit les pouvoirs de base de la Société.

La relation sans lien de dépendance entre CBC/Radio-Canada et le gouvernement, eu égard aux activités de la Société, est au cœur du régime établi par la partie III. Le paragraphe 35(2) prévoit précisément qu'en ce qui concerne la partie III « toute interprétation ou application de la présente partie doit contribuer à promouvoir et à valoriser la liberté d'expression, ainsi que l'indépendance en matière de journalisme, de création et de

programmation, dont jouit la Société dans la réalisation de sa mission et l'exercice de ses pouvoirs ». Cette exigence est répétée au paragraphe 46(5) (dans le contexte des objectifs et des pouvoirs de la Société) et de nouveau au paragraphe 52(1) (dans le contexte de certaines dispositions sur les rapports financiers).

Le paragraphe 50(1) de la *Loi* exige que le siège social de la Société soit situé dans la région de la capitale nationale. Les pouvoirs de la Société sont énumérés dans le paragraphe 46(1), qui réitère que CBC/Radio-Canada a pour mission d'offrir la programmation prévue aux alinéas l) et m) du paragraphe 3(1) et qui dresse la liste des pouvoirs octroyés à la Société afin qu'elle puisse réaliser son mandat, comme la capacité de produire ou d'acheter des émissions, de conclure des contrats, et d'acquérir des droits d'auteur et des marques de commerce.

Le paragraphe 47(1) de la *Loi* prévoit que la Société est mandataire de Sa Majesté, sauf en ce qui a trait à son service international et à son personnel. À ce titre, la Société peut conclure des contrats [47(2)] et acquérir des biens [47(3)] au nom de Sa Majesté [48(2)a)], jusqu'à un montant maximal de 4 000 000 dollars, que ce soit en vue de l'acquisition de biens immeubles ou de l'aliénation de biens meubles ou immeubles (autres que les matériaux ou sujets d'émissions et les droits y afférents), de même qu'elle peut louer des biens immeubles jusqu'à un montant maximal de 15 000 000 dollars (modifié par l'approbation du gouverneur en conseil) [48(2)b)]. Les transactions impliquant des montants plus importants nécessitent l'approbation du gouverneur en conseil.

Conformément à l'article 46.1 de la *Loi*, CBC/Radio-Canada peut contracter des emprunts, sous réserve de l'approbation du ministre des Finances, jusqu'à un maximum de 220 millions de dollars, ou tout montant supérieur autorisé par le Parlement.

Exigences réglementaires

Dans l'établissement et la gestion de ses activités de radiodiffusion, CBC/Radio-Canada doit se conformer aux conditions de licence et autres exigences réglementaires établies par le CRTC en vertu de la *Loi*, de même qu'à toute obligation, en vertu de la *Loi sur la radiocommunication*, qui peut s'appliquer à l'utilisation du spectre des radiocommunications par la Société.

Étant donné le rôle particulier que joue CBC/Radio-Canada au sein du système canadien de radiodiffusion, la *Loi sur la radiodiffusion* établit des limites en ce qui concerne l'autorité réglementaire du CRTC sur la Société.

Le paragraphe 23(1) de la *Loi* exige que le CRTC consulte CBC/Radio-Canada, si elle en fait la demande, quant à toute condition de licence que l'on proposerait d'appliquer à la Société. Si la Société juge que certaines conditions de licence peuvent l'empêcher de remplir adéquatement son mandat en vertu de la *Loi*, la Société peut en référer au ministre du Patrimoine canadien [23(2)]. Le ministre a l'autorité d'émettre une directive à l'intention du CRTC en ce qui concerne les conditions de licence en litige.

Conformément au paragraphe 24(2) de la *Loi*, aucune licence principale de CBC/Radio-Canada (c.-à-d. les licences des stations de radio et de télévision généraliste) ne peut être révoquée ou suspendue sans le consentement de CBC/Radio-Canada. Si le CRTC détermine que la Société a enfreint une condition de licence, il doit envoyer un rapport au ministre du Patrimoine canadien et celui-ci doit présenter ce rapport au Parlement (paragraphe 25).

Les autres activités de radiodiffusion de la Société (p. ex. la télévision spécialisée et les services audio payants) sont soumises à la réglementation qui s'applique aux autres intervenants de l'industrie. Cependant, conformément à l'alinéa 26(1)b) de la *Loi*, le gouverneur en conseil peut demander au CRTC de réserver des chaînes ou des fréquences pour CBC/Radio-Canada.

Les licences principales de CBC/Radio-Canada ont été renouvelées administrativement par le CRTC jusqu'au 31 août 2012. Le CRTC a annoncé que les audiences pour le renouvellement des licences de CBC/Radio-Canada commenceront le 19 novembre 2012.

Gouvernance

Comme il a été indiqué ci-dessus, la partie III de la *Loi* établit les mécanismes de gouvernance de la Société. Conformément à l'article 36 de la *Loi*, CBC/Radio-Canada a un Conseil d'administration composé de 12 administrateurs, dont le président du Conseil et le président-directeur général, tous nommés par le gouverneur en conseil. Les administrateurs sont nommés pour un mandat maximal de cinq ans. Les mandats du président du

Conseil et du président-directeur général peuvent être reconduits sans limites, mais tous les autres administrateurs sont limités à deux mandats consécutifs, sauf si leur troisième mandat consiste en celui de président du Conseil ou de président-directeur général.

Le Conseil d'administration est responsable de la gestion des affaires et des activités de la Société, et, conformément à l'article 40 de la *Loi,* doit rendre des comptes au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien.

Conformément à l'article 45 de la *Loi,* le Conseil est tenu de constituer deux comités permanents, l'un sur la radiodiffusion de langue française et l'autre sur la radiodiffusion de langue anglaise. L'article 148.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)* exige que le Conseil constitue un Comité de vérification formé d'au moins trois administrateurs.

Le Plan d'entreprise que la Société est tenue de présenter au ministre conformément à l'article 54 de la *Loi* doit comprendre un énoncé des objectifs de la Société pour les cinq prochaines années et la stratégie pour leur mise en œuvre, le budget d'immobilisations et le budget d'exploitation pour l'exercice suivant et les intentions de la Société de contracter des emprunts pour l'exercice en cours. Le budget d'immobilisations doit être approuvé par le Conseil du Trésor et toute intention d'emprunt doit être approuvée par le ministre des Finances.

Conformément à l'article 55 de la *Loi,* la Société doit également soumettre au ministre du Patrimoine canadien un sommaire du Plan d'entreprise modifié de façon à refléter les ressources financières que le Parlement propose d'allouer à CBC/Radio-Canada. Le ministre doit déposer le sommaire au Parlement.

L'article 131 de la *LGFP* exige de la Société qu'elle tienne des livres comptables de manière satisfaisante, alors que l'article 132 stipule qu'elle doit effectuer des vérifications internes à cet égard. La Société doit fournir au ministre du Patrimoine canadien, à la demande de celui-ci, les rapports sur ses activités financières. Le paragraphe 52(2) de la *Loi* stipule que la Société n'est pas tenue de fournir de l'information qui pourrait compromettre ou limiter l'indépendance journalistique, créative ou de programmation de la Société au Conseil du Trésor ou aux ministres du Patrimoine canadien ou des Finances.

Le vérificateur général du Canada est le vérificateur de la Société en vertu de l'article 61 de la *Loi.* Conformément à l'article 132 de la *LGFP,* la Société doit faire préparer un Rapport annuel par un vérificateur, lequel est acheminé au ministre du Patrimoine canadien. Les paragraphes 138 à 142 de la *LGFP* stipulent que la Société doit effectuer un examen spécial de ses systèmes et de ses pratiques au moins une fois tous les dix ans. Le rapport du vérificateur afférent à cet examen spécial doit être soumis au Conseil d'administration. Si le vérificateur le juge nécessaire après consultation avec le Conseil, il pourra porter toute information pertinente à l'attention du ministre du Patrimoine canadien.

Conformément à l'article 71 de la *Loi,* la Société doit, dans les trois mois suivant la fin de chaque exercice, fournir un Rapport annuel au ministre du Patrimoine canadien et au président du Conseil du Trésor. Le ministre doit soumettre ce Rapport annuel au Parlement dans les 15 jours suivant sa réception.

Enfin, outre les mécanismes de gouvernance énoncés dans la *Loi,* CBC/Radio-Canada a établi une politique institutionnelle sur la divulgation d'actes répréhensibles (« Politique de dénonciation ») en 2004, politique qui a été modifiée en 2007, afin de se conformer aux exigences de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (entrée en vigueur le 15 avril 2007).

La Société s'est dotée aussi de Normes et pratiques journalistiques complètes. Les plaintes du public qui ne sont pas résolues au niveau des responsables de programmation sont renvoyées à l'un des deux ombudsmans indépendants de la Société.

Avec l'adoption de la *Loi fédérale sur la responsabilité,* CBC/Radio-Canada est devenue assujettie aux dispositions de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels,* et ce, depuis le 1er septembre 2007.

La *Loi sur l'accès à l'information* donne le droit au public d'accéder à tous les documents que détiennent le gouvernement fédéral, les sociétés d'État et d'autres institutions fédérales régies par la *Loi,* et fixe des exceptions à ce droit pour certains documents. Dans le cas de CBC/Radio-Canada, la *Loi* prévoit précisément une exclusion pour l'information relative aux activités journalistiques, créatives et de programmation de la Société.

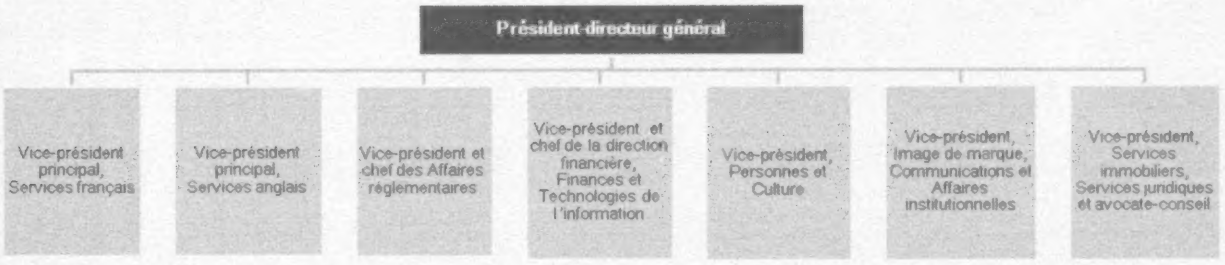
Structure de direction et organisationnelle

Le siège social de CBC/Radio-Canada est situé à Ottawa. Il y a deux bureaux principaux pour les réseaux, l'un à Toronto et l'autre à Montréal, et 27 bureaux régionaux disséminés partout au pays, dans de grandes villes comme Halifax, Québec, Calgary et Vancouver.

La structure organisationnelle de la Société reflète ses activités de radiodiffusion et ses activités connexes ainsi que son infrastructure et ses obligations administratives. Il existe sept divisions au total au sein de CBC/Radio-Canada :

1. Services français (Télévision de Radio-Canada, Radio de Radio-Canada et Nouveaux Médias)
2. Services anglais (CBC Television, CBC Radio et Nouveaux Médias)
3. Services technologiques aux médias et Affaires réglementaires
4. Finances et Technologies de l'information
5. Personnes et Culture
6. Image de marque, Communications et Affaires institutionnelles
7. Services immobiliers, Services juridiques et avocat-conseil

Équipe de la haute direction



Ces sept divisions relèvent du président-directeur général par l'intermédiaire de leur chef de division respectif. Les deux premières divisions (Services français et Services anglais) sont responsables des activités de programmation de la Société. Les autres divisions appuient les activités de radiodiffusion en assumant plutôt des fonctions de soutien. Toutes les divisions mettent continuellement en œuvre les meilleures pratiques pour veiller à ce que la plus grande partie du financement global de la Société soit dévolue aux activités de radiodiffusion.

L'Équipe de la haute direction (EHD) de la Société comprend le président-directeur général et les sept responsables des divisions.